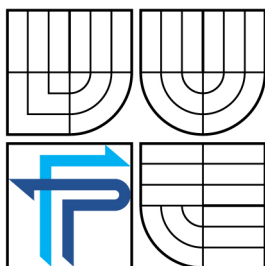


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO XY, S.R.O.

MARKETING STRATEGY FOR FIRM XY, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DENISA DOSEDĚLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dosedělová Denisa, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie pro firmu XY

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy for Firm XY

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. [s.l.] : [s.n.], 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- KOTLER, P. Marketing podle Kotler: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KELLER, K. L., Strategické řízení značky. 1. vyd. [s.l.]: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. Prah : Grada Publishing, 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6.
- PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, M. E. Konkurenční výhoda:(jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- SOLOMON, M. R. Marketing: očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

Abstrakt

Moje diplomová práce navrhuje marketingovou strategii, se kterou si firma XY obhájí pozici na trhu a udrží si své zákazníky i v době současné hospodářské krize. Součástí práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, včetně zhodnocení jejího marketingového mixu. Výsledky analytické části zachycují hrozby nebo další příležitosti rozvoje společnosti. Reakcí je návrhová část, která obsahuje souhrn opatření, jak hrozbám předejít, a postupy, jak docílit možných příležitostí.

Abstract

My diploma thesis proposes a marketing strategy which helps firm XY keep its place on the market and prevent from losing its customers at the time of economic depression. This thesis contains external and internal analyse, including marketing mix analyse. The analytical part issues threats and opportunities. The proposal part consists of several steps against threats and ways of reaching opportunities.

Klíčová slova

marketingový mix, výrobek, cena, distribuce, propagace, analýza, ekonomická krize, zákazník, konkurence

Key words

marketing mix, product, price, distribution, promotion, analyse, economic depression, customer, competitors

Bibliografická citace

DOSEDĚLOVÁ, D. *Návrh marketingové strategie pro firmu XY, s.r.o..* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Návrh komunikační strategie pro firmu XY, s.r.o. vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Ivety Šimberové, Ph.D. a uvedla v seznamu použitých zdrojů všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 22.5.2009

.....

podpis

Poděkování

Děkuji doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji pracovníkům společnosti XY, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod.....	11
1. Vymezení problému, stanovení cíle práce a postupu řešení.....	12
1.2 Stanovení cíle práce.....	12
2. Vývoj marketingových koncepcí.....	14
3. Strategické plánování.....	16
3.1. Poslání společnosti.....	16
3.2. Analýza vnějšího prostředí.....	16
3.2.1. Sociální prostředí.....	17
3.2.2 Legislativní prostředí.....	17
3.2.3. Ekonomické prostředí.....	17
3.2.4. Politické prostředí.....	18
3.2.5. Technologické prostředí.....	18
3.2.6. Přírodní prostředí.....	18
3.3. Analýza oborového prostředí.....	18
3.3.1. Analýza trhu.....	19
3.3.1.1. Segmentace.....	19
3.3.1.2. Odhad tržního potenciálu.....	20
3.3.1.3. Odhad tržních podílů v oblasti.....	20
3.3.2. Analýza konkurence.....	20
3.3.2.1. Porterova analýza.....	21
3.4. Analýza vnitřního prostředí.....	22
3.4.1. Marketingový mix.....	23
3.4.1.1. Produkt.....	23
3.4.1.2. Cena.....	26
3.4.1.3. Propagace.....	30
3.4.1.4. Distribuce.....	34
3.5. Nový koncept marketingového mixu 4 C.....	34
3.5.1. Hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka.....	35
3.5.2. Komunikace.....	36
3.5.3. Dostupnost/pohodlí.....	36
3.6. Analýza SWOT.....	37

3.7. Stanovení cíle.....	37
3.8. Formulace strategie.....	38
4. Situační analýza.....	39
4.1. Základní údaje o společnosti XY	39
4.2. Poslání a cíle společnosti.....	41
4.3. Analýza vnějšího prostředí.....	41
4.3.1. Analýza SLEPT.....	41
4.3.1.1. Sociální prostředí.....	41
4.3.1.2. Legislativní prostředí.....	48
4.3.1.3. Ekonomické prostředí.....	50
4.3.1.4. Politické prostředí.....	52
4.3.1.5. Technologické prostředí.....	52
4.3.1.6. Přírodní prostředí Olomouckého kraje.....	57
4.4. Analýza oborového prostředí.....	58
4.4.1. Analýza trhu.....	58
4.4.2. Analýza konkurence.....	62
4.4.2.1. Porterova analýza.....	64
4.5. Analýza vnitřního prostředí firmy XY	66
4.5.1. Výrobek/hodnota vnímaná zákazníkem.....	67
4.5.2. Cena/náklady pro zákazníka.....	69
4.5.3. Propagace/komunikace.....	69
4.5.4. Distribuce/pohodlí.....	70
4.6. Analýza SWOT.....	71
5. Návrh marketingové strategie společnosti XY	73
5.1. Formulace cílů a strategií.....	73
5.2. Výrobní strategie.....	73
5.3. Cenová strategie.....	75
5.4. Propagační strategie.....	76
5.5. Distribuční strategie.....	76
6. Ekonomické zhodnocení návrhu.....	77
6.1. Rozpočet.....	77
6.1.1. Rozpočet výrobní strategie.....	77

6.1.2. Rozpočet cenové strategie.....	77
6.1.3. Rozpočet propagační strategie.....	78
6.1.4. Rozpočet distribuční strategie.....	79
6.1.5. Celkové zhodnocení návrhu a jeho přínosy.....	79
7. Měření efektivity a časový harmonogram aktivit.....	81
8. Závěr.....	83
Seznam použitých zdrojů.....	84
Seznam tabulek.....	87
Seznam grafů.....	87
Seznam obrázků.....	89
Seznam příloh.....	89

Úvod

Vývoj ekonomiky v České republice za posledních 18 let zaznamenal poměrně prudký růst a po odstranění bariér po roce 1989, začala na český trh pronikat zahraniční konkurence. Z tohoto faktu vyplývá, že české podniky dnes musí čelit vysokému konkurenčnímu tlaku a neustále se přizpůsobovat dynamice trhu, aby obstály v tomto nelítostném boji. Úspěšná firma musí mít dobře zvolenou strategii vyplývající ze svých cílů a tuto strategii neustále upřesňovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám. Celý koncept firemní strategie by měl vycházet z přání a potřeb zákazníků a snahou firmy by mělo být tyto potřeby uspokojovat a to co nejlépe a v co nejkratším čase. Michael Porter zastává názor, že by se strategie úspěšné firmy měla odlišovat od strategií firem konkurenčních.

K budoucímu vývoji firmy navíc přispívá fakt, že světová ekonomika v současnosti prochází hospodářskou krizí. Proto je potřeba přizpůsobit této situaci firemní strategie, zaměřit se na změnu nákupního chování cílové skupiny zákazníků a na efektivní alokaci firemních zdrojů v souladu s upravenou strategií.

1. Vymezení problému, stanovení cíle práce a postupu řešení

Jak již bylo výše uvedeno, světová ekonomika – tudíž i ekonomika České republiky prochází hospodářskou recesí. V tomto stádiu ekonomického cyklu je výrazně omezená kupní síla obyvatelstva. Lidé více šetří, protože odkládají peníze na nejistou budoucnost, banky zpřísňují podmínky poskytování půjček, což má za následek, že spousta žadatelů o půjčku neprojde schvalovacím řízením. Společnosti začínají ztrácet své zákazníky a jejich objem zakázek se stále zmenšuje. Bez zakázek firmy nemají co vyrábět a proto nemají žádné tržby. Jejich finančních zdrojů ubývá spolu se snahou udržet existenci podniku, propouštějí zaměstnance a v konečné fázi samy bankrotují. Zaměstnanci přicházejí o práci – o jediný zdroj příjmů a jejich role spotřebitele je oslabena. Uvedený koloběh je děsivou tváří hospodářské krize a odstrašujícím případem snad pro každého podnikatele. Moje diplomová práce má za cíl navrhnout marketingovou strategii, která společnost XY ochrání v období hospodářské krize před úbytkem zakázek. Hlavním ukazatelem přitom bude obrat společnosti, který musí v následujících alespoň 2 letech zůstat minimálně na stejné úrovni jako v minulém období, v roce 2008. První oddíl této práce tvoří nejnovější teoretické poznatky z literatury. Obsahují pouze informace užitečné pro účel této práce. Na teoretickou část navazuje část analytická. Součástí analytické části je analýza vnějšího a vnitřního prostředí – tzv. analýza SWOT. Praktická část této práce je reakcí na poznatky zjištěné analýzou SWOT a obsahuje návrh v podobě marketingové strategie, která přispěje společnosti XY ke splnění uvedeného cíle.

1.2 Stanovení cíle práce

Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je návrh marketingové strategie, která zajistí společnosti XY, v období současné hospodářské krize, minimálně stejný obrat jako v předchozím období. Navržená strategie bude obsahovat doporučení pro všechny složky marketingového mixu.

Dílčí cíle

Dílčím cílem práce je provést situační analýzy vnějšího vnitřního a oborového prostředí firmy. Na základě východisek analýzy SWOT sestavit návrh marketingové strategie a vyhodnotit jeho efektivnost pro společnost.

Použité metody

- **Analýza SLEPT** – hodnotí vnější prostředí společnosti, je zaměřena na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí.
- **Analýza oborového prostředí** – charakterizuje typ odvětví, ve kterém se společnost nachází, zahrnuje dvě dílčí analýzy:
 - **Analýzu trhu**
 - **Analýzu konkurence**, jejíž součástí je **Porterova analýza**
- **Analýza vnitřního prostředí** – hodnotí faktory společnosti podstatné pro návrh nové marketingové strategie.
- **Analýza SWOT** – je výstupem výše uvedených analýz, identifikuje silné a slabé stránky společnosti včetně jejich příležitostí a hrozeb. Pomáhá navrhnout vhodnou strategii.

2. Vývoj marketingových koncepcí

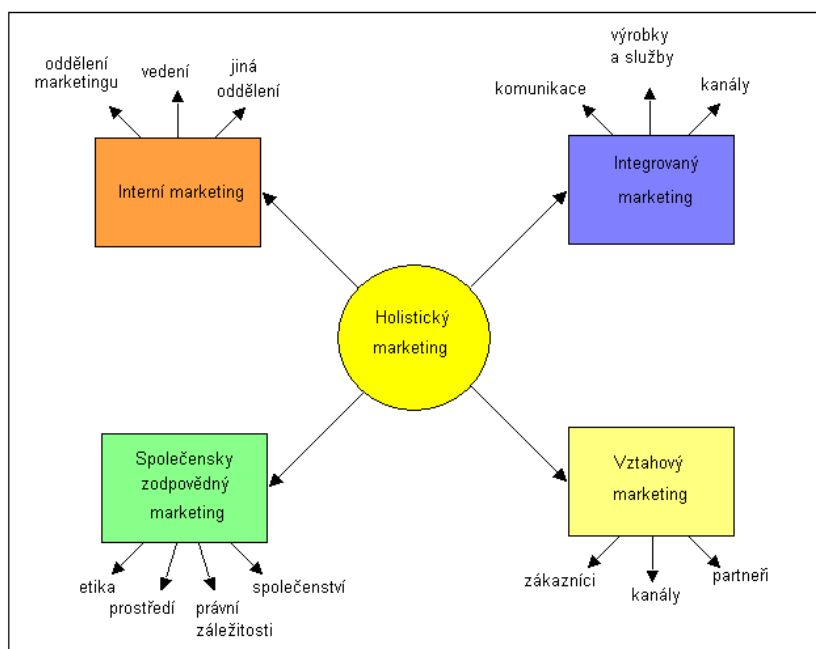
V současné době existují celkem pět marketingových koncepcí: výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a holistická marketingová koncepce.

Výrobní, výrobková a prodejní jsou jedny z nejstarších marketingových koncepcí.

Výrobní koncepce je založena na teorii, že zákazníci dávají přednost jen laciným a snadno dostupným výrobkům. **Výrobková koncepce** vychází z předpokladu, že zákazníci upřednostňují výrobky, které dosahují nejvyšší kvality a funkčních vlastností.

Prodejní koncepce je jednou z nejagresivnějších marketingových koncepcí, pokládá si za cíl, prodat všechny své výrobky za vysoké ceny a tím zvýšit zisk společnosti. Nevychází z toho, co si žádá trh. **Marketingová koncepce** se začala objevovat v padesátých letech minulého století. Tato koncepce znamená posun ve filosofii orientované na zákazníka. Jejím cílem je najít vhodné výrobky pro zákazníka. Nejnovější marketingovou koncepcí je tzv. **Holistická marketingová koncepce**.

Holistická marketingová koncepce je reakcí na nové možnosti, které mohou změnit způsob provádění dosavadního marketingu (např. internet). Tato koncepce je založena na vývoji, designu a plnění marketingových procesů a na integrované perspektivě marketingových aktivit společnosti. Holistická koncepce zahrnuje čtyři složky: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing (obr. 1).



Obrázek 1 Složky holistického marketingu [lit. 4 str. 56]

Vztahový marketing

Cílem vztahového marketingu je vytváření hlubokých a trvalých vztahů se všemi stranami (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a další), které mohou nějakým způsobem ovlivnit marketingové aktivity firmy. K vybudování pevných vztahů je potřeba pochopit potřeby, přání, cíle a prostředky všech těchto stran. Účinnou cestou je monitorování všech obchodních transakcí, uskutečněných v minulosti a faktorů, které měly vliv na jejich realizaci.

Integrovaný marketing

Hlavní náplní integrovaného marketingu je vytvářet takové marketingové programy aktivit, které budou sdělovat a poskytovat hodnotu zákazníkům firmy. Jedním z takových programů je i marketingový mix. Existují dva různé pohledy na integrovaný marketing:

- vyvíjení mnoho rozdílných marketingových aktivit při poskytování a sdělování hodnoty zákazníkům
- koordinování veškerých marketingových aktivit s cílem maximalizovat jejich důsledky

Interní marketing

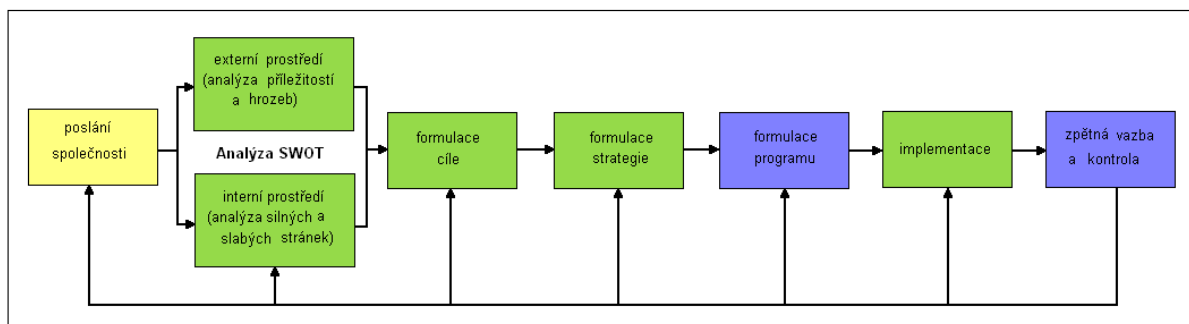
Klade důraz na dodržování vhodných marketingových zásad v jednotlivých úrovních organizační struktury společnosti. Cílem interního marketingu je přijímat, zaškolovat a motivovat schopné pracovníky, tak aby mohli co nejlépe sloužit zákazníkům společnosti.

Společensky zodpovědný marketing

Některé důsledky marketingu způsobují okolnosti, které se týkají mnohem širší vrstvy obyvatelstva než jen zákazníků a společnosti, týkají se společnosti jako celku. Společensky zodpovědný marketing zahrnuje porozumění zájmům etickým, ekologickým, právním a společenským. Dodržování všech těchto společenských aspektů může vést často ke konfliktům mezi ziskovostí společnosti, spokojeností zákazníků a veřejnými zájmy. Společensky zodpovědný marketing je některými

společnostmi chápán i jako možnost k zvýraznění sebe a své značky, zvýšení věrnosti zákazníků, tržeb a pozornosti tisku.

3. Strategické plánování



Obrázek 2 Proces strategického plánování podnikatelské jednotky [lit.4, str. 89]

3.1. Poslání společnosti

Poslání společnosti by mělo být zcela jednoznačné již od samotného vzniku podnikání. Jedná se o charakter činností, kvůli kterým byla firma svými vlastníky založena. Dle Petera Druckera¹ je třeba znát odpověď na otázky: „Co je naší podnikatelskou činností, naším byznysem? Kdo jsou naši zákazníci? Co je naší hodnotou pro zákazníka? Jaký bude náš byznys v budoucnu? Jací by měly být náš byznys, naše podnikání?“

3.2. Analýza vnějšího prostředí

V praxi je pro vedení firmy velice důležité získat co nejvíce informací o svém okolí. Tyto informace je nutné dále zpracovat a vyhodnotit, zda mohou skýtat pro podnik příležitost nebo naopak znamenat hrozbu. Vnější prostředí je možné rozčlenit do několika částí:

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické

Pro účely této práce si dovoluji tzv. analýzu SLEPT doplnit ještě o jedno „P“ a sice Přírodní prostředí, které je pro podnik neméně důležité.

¹ DRUCKER, Peter. Management: Tasks, Responsibilities and Practices. 7. vydání. 1973.

3.2.1. Sociální prostředí

Sociální prostředí je jedno z nejdůležitějších. Dle Philipa Kotlera²: „Hlavní demografická síla, kterou marketéři sledují, je populace, protože trhy dělají lidé.“ V této části analýzy musí vedení firmy, především, hledat odpověď na otázku: „Jak velký je trh, který se svými výrobky/službami chceme oslovit?“. Proto je nutné zaměřit se na následující kritéria:

- množství obyvatelstva
- věková struktura obyvatelstva
- národnostní složení obyvatelstva
- vzdělání obyvatelstva
- náboženské vyznání
- chování obyvatelstva (zvyklosti, tradice, reakce)

3.2.2 Legislativní prostředí

Legislativa je souhrn právních předpisů, které chrání firmy před nekalou konkurencí a spotřebitele před neseriózními praktikami podnikatelů. Obchodní legislativa má podle lit. [4] tři hlavní cíle:

- chránit společnost před nepoctivou konkurencí
- chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami
- chránit zájmy společnosti před bezuzdným podnikatelským chováním

Hlavní význam obchodní legislativy spočívá v zatížení firem společenskými náklady, vznikajícími kvůli jejich podnikatelským aktivitám. Poslední období je provázeno stále zvyšujícím vlivem legislativy na podnikatelské činnosti.

3.2.3. Ekonomické prostředí

Všechny trhy ovlivňuje kupní síla. Aby lidé nakupovali výrobky a služby, které jsou jim nabízeny, musí pro ně být jejich cena přijatelná a musejí mít dostatečné množství peněžních prostředků. Proto je pro vedení firmy velice důležité vývoj ekonomického prostředí neustále sledovat. Mezi nejvýznamnější ekonomické ukazatele patří: vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, saldo obchodní bilance.

² KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007.792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

3.2.4. Politické prostředí

Politické prostředí vytváří silné tlaky na marketingové rozhodování. Je tvořeno z vládních orgánů a zájmových nátlakových skupin (lobbů), které se snaží zabránit přijetí pro ně nevýhodných zákonných norem nebo je alespoň omezit.

3.2.5. Technologické prostředí

Žijeme v dynamickém prostředí, provázeném řadou změn. Je třeba ale brát v úvahu, že každá inovace měla a má za následek zničení jiných, dříve objevených technologií. Jak uvedli Kotler a Keller ve své knize [4]: „Technologie požírá sama sebe“. Pro podnikatele přináší inovace mnoho příležitostí. Proto také velké společnosti do vědy a výzkumu investují nemalé finanční prostředky. Naopak menší firmy, které takové možnosti nemají, se zaměřují spíše na napodobování úspěšných výrobků konkurence.

3.2.6. Přírodní prostředí

Přírodní prostředí ovlivňuje životní podmínky nás všech. Proto by nikomu nemělo být lhostejné znečišťování ovzduší a vody, existence skleníkových plynů, nedostatek surovin atd. Společnosti, které najdou řešení, jak skloubit prosperitu a ochranu životního prostředí, se mohou těšit úspěchům.

3.3. Analýza oborového prostředí

Každá společnost musí mít jasno, jaký trh chce se svými výrobky a službami oslovit.

K identifikaci cílového trhu je nesmírně důležité znát odpovědi na následující otázky:

- pro koho jsou naše výrobky/služby určeny?
- kolik potenciálních zákazníků můžeme a chceme oslovit?
- existují firmy, které nabízejí těmto zákazníkům obdobné výrobky/služby?
- dokážeme zajistit plynulost výroby a zásobování tak, abychom své zákazníky uspokojili v požadovaném čase?

Odpovědi na tyto otázky lze získat provedením analýzy oborového prostředí, která zahrnuje:

- analýzu trhu
- analýzu zákazníka

- analýzu konkurence
- analýzu dodavatelů

3.3.1. Analýza trhu

3.3.1.1. Segmentace

V první řadě je nutné segmentovat trh spotřebitelů, na který se firma chce zaměřit.

Existují různá pojetí tržních segmentů:

- **potenciální trh** – všichni zákazníci, kteří mají zájem o nabídku určitého výrobku
- **dostupný trh** – typy zákazníků, kteří mají dostatečný zájem, příjmy a přístup k určité tržní nabídce
- **proniknutý trh** - trh konkrétní firmy

Výchozí je identifikace všech možností účelného členění trhu, tak aby to posloužilo co nejefektivněji tvorbě marketingové strategie. V podstatě lze použít tradiční kritéria jako (geografická, demografická, psychografická, ...) nebo netradiční kritéria (kritéria reakcí na druhy, cenově a kvalitativně odlišné skupiny výrobků a značek...).

Geografická segmentace – rozděluje trh na různé geografické jednotky (státy, kraje, regiony, města,...)

Demografická segmentace – rozdělení trhu podle věku, velikosti rodiny, životního cyklu rodiny, pohlaví, příjmu, zaměstnání, náboženství, atp. Demografická data jsou velice důležitá, neboť pomáhají zjistit, jak velký je trh a jaké nástroje propagace mají být firmou zvoleny.

Psychografická segmentace – trh rozdělen do několika skupin na základě psychologických/osobnostních rysů, životního stylu a hodnot.

3.3.1.2. Odhad tržního potenciálu

Tržní potenciál oblasti je maximální množství tržeb, kterých mohou dohromady dosáhnout všechny firmy daného odvětví. K odhadu tržního potenciálu se využívá **Metoda výstavby trhu**³. Nejprve se identifikují všichni potenciální kupující zvoleného trhu a odhadnou se jejich možné nákupy v Kč. Pro určení tržního potenciálu se využívají i jiné metody, např. **Metoda vícefaktorového indexu**, která využívá různých demografických dat (např. množství obyvatelstva), která jsou dále členěna dle významných faktorů a každému faktoru je přidělena váha právě podle jeho důležitosti.

3.3.1.3. Odhad tržních podílů v oblasti

Jedná se o zjištění informací, týkajících se celkových tržeb jednotlivých konkurentů v odvětví. Výsledkem podílu zjištěných obrátů jednotlivých společností a tržního potenciálu je tržní podíl. Jednotlivé tržní podíly je vhodné zobrazit pomocí výsečového grafu.

3.3.2. Analýza konkurence

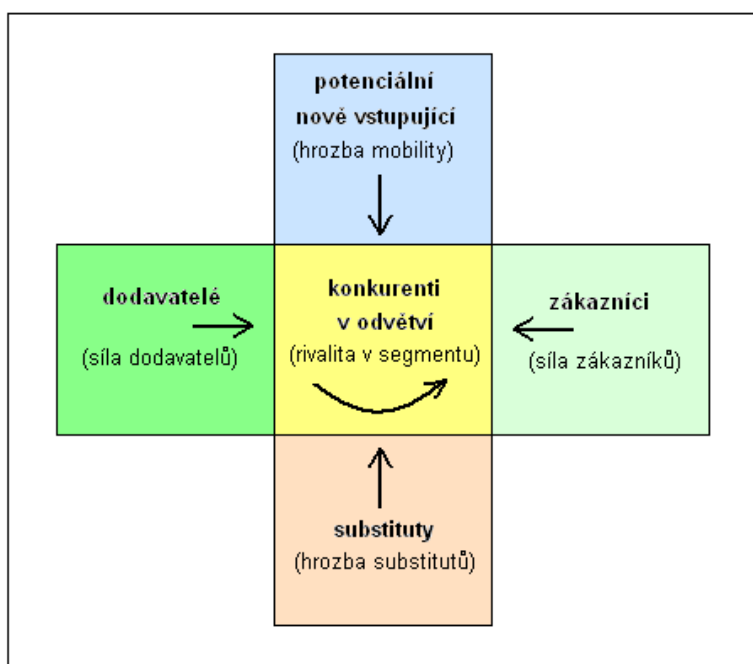
Při analýze konkurence firma musí na prvním místě identifikovat svoje hlavní konkurenty. U každého z nich odhadne jejich **strategii** (př. vysoká kvalita výrobků, vynikající služby, nízké výrobní náklady, atp.). Dále je zapotřebí položit si otázku „Co je jejich **hlavním cílem**?“ Odpověď je závislá na mnoha faktorech – např. na velikosti firmy, její historii, finanční situace atd. Dalším krokem je analýza silných a slabých stránek každého konkurenta. Obecně lze shrnout tři hlavní nejdůležitější veličiny, které by měly být analyzovány:

- podíl trhu - podíl konkurenční firmy na trhu
- podíl mysli – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta při odpovědi na otázku „Která společnost vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?“
- podíl srdce – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta při odpovědi na otázku „Které společnosti byste dali přednost při nákupu výrobku?“ [4]

³ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 169

3.3.2.1. Porterova analýza

Dalším pohledem na konkurenci je tzv. **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**, který vychází z myšlenky, že strategická pozice firmy působící v daném odvětví je určována pěti základními činiteli. [7]



Obrázek 3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí [lit.4, str. 380]

Hrozba silných konkurenčních tlaků v odvětví

Pokud vycházíme z faktu, že trh není pro firmu přitažlivý a působí v něm více silných konkurentů, je jeho přitažlivost ještě více oslabena. Důsledkem je snížení tempa růstu prodeje a s ním související zvýšení fixních nákladů. To vše v konečné fázi vytváří vyšší výstupní bariéry a zesílení postavení konkurence. Tento stav může vést až k propagačním soubojům a cenovým válkám, zvyšuje se tempo zavádění nových výrobků na trh a zvyšují se náklady na získání, respektive udržení pozice na trhu.

Hrozba nových konkurentů

Tento faktor je ovlivněn velikostmi vstupních a výstupních bariér. Ideální situace pro firmu je působit na trhu, kde jsou vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry. Tento stav jí zaručuje nižší riziko a vyšší rentabilitu v případě opuštění odvětví.

Hrozba substitutů

Větší množství substitutů na trhu snižuje ceny těchto výrobků, což má za následek, že firmy dosahují menších zisků. Aby zmírnily důsledky tohoto jevu, musí neustále sledovat tempo růstu cen a snažit se dosáhnout technologické výhody nad konkurencí.

Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci, kteří mají vysokou kupní kompetenci, nutí firmy, aby snižovali ceny svých výrobků. Tito zákazníci vyžadují kvalitnější služby a pokud je na trhu existence substitutu, jsou rovněž velice citliví na změny cen. Firma se proti takovým zákazníkům může bránit tím, že si bude vybírat pouze zákazníky, jejichž vyjednávací síla je nižší a nemají pouze omezenou možnost přejít ke konkurenci.

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Hrozbou ze strany dodavatelů je pro firmu situace, kdy na trhu je pouze omezený počet substitutů a firma je tak závislá na dodávkách konkrétního dodavatele. Stejně tak, pokud je pro firmu změna dodavatele příliš nákladná a nemůže si ji dovolit. Analýza dodavatelů by měla vedení firmy poskytovat následující informace:

- kolik dodavatelů daného materiálu a zboží má firma k dispozici
- jaké jsou jejich ceny
- jak rychle jsou schopni materiál/zboží dodat
- doprava
- platební podmínky
- objednávky
- slevy, atd...

Dobrá znalost, mimo jiné, výše uvedených faktorů je nezbytná pro fungování firmy. Výrobní firma je závislá na dodávkách materiálu a proto musí předem vědět, od koho, kdy, v jakém množství a za jakou cenu bude nakupovat.

3.4. Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou shromažďovány podstatné informace o firmě jako celku, které slouží k jejich vyhodnocení a následně k návrhu na zlepšení.

První část analýzy vnitřního prostředí obsahuje **základní údaje o společnosti** – její historie, společníci, organizační struktura, počet zaměstnanců, majetek, hlavní činnost atd.

Další část této analýzy je, pro účely této práce, zúžena na marketing společnosti. V této části jsou shromážděny informace o marketingovém mixu (model 4 P) a současné orientaci firmy na zákazníka (model 4 C).

3.4.1. Marketingový mix

Původní marketingový mix – tzv. 4 P byl vyvinut. Marketingový mix je souhrn marketingových nástrojů, které podnik využívá k dosahování svých marketingových cílů. Mc Carthy rozdělil tyto nástroje do 4 skupin:

- produkt (product)
- cenu (price)
- propagaci (promotion)
- distribuci (place)

V současnosti se stále více objevuje pojem 5 P nebo také 7 P, které navíc obsahují:

- lidé (people)
- procesy (processes)
- fyzický vzhled (physical evidence)

3.4.1.1. Produkt

Produkt je významným prvkem marketingového mixu. Produkt je přesně to, co vyrábíme a poskytujeme zákazníkům. Většina produktů je závislá také na doprovodných charakteristikách (např. dostupnost, spolehlivost, jednoduchost ovládání. Mnoho výrobků je bez těchto vlastností téměř neprodejná.

Z hlediska marketingového pojetí výrobku se firmy nejčastěji zabývají:

- definováním výrobku
- analýzou novosti výrobku
- cyklem tržní životnosti výrobku
- značkovou politikou

U všech výrobků se dají pozorovat určité charakteristiky:

- funkční
- expresivní

Funkční charakteristiky mají všechny výrobky. Jedná se například o materiál, ze kterého byl výrobek zhotoven, barva, tvar, technické charakteristiky a jiné.

Expresivní charakteristiky nejsou přítomny u všech výrobků. Jedná se o vypovídací schopnost výrobku o svém majiteli nebo uživateli. V této skupině výrobků lze provést ještě podrobnější členění a sice:

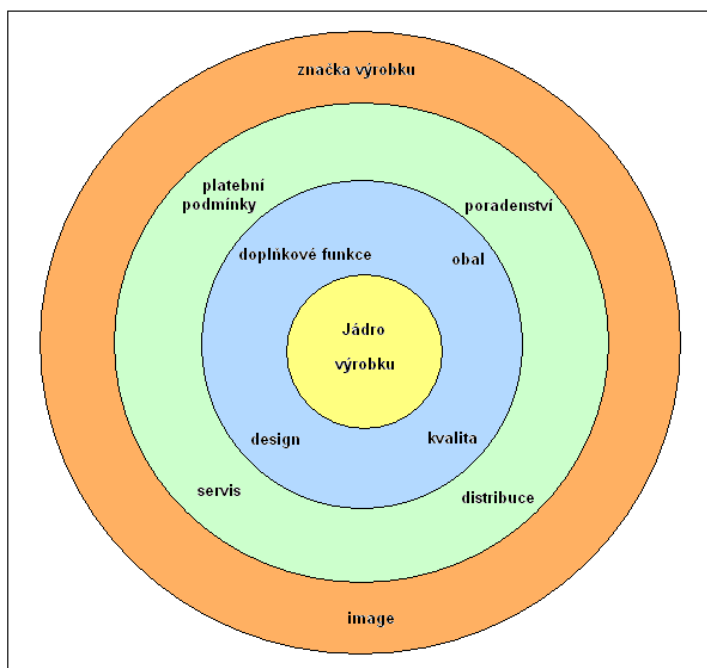
- výrobky nakupované s nízkým zaujetím
- výrobky nakupované s vysokým zaujetím

Výrobkový mix

Výrobkový mix je souhrnem všech vlastností, jimiž výrobek působí na své zákazníky nebo také, jimiž se konkurenti odlišují od ostatních výrobků.

Výrobek se dá, z marketingového hlediska, rozčlenit na několik částí, vrstev (obr. 4):

- **jádro výrobku** – podstata výrobku, je tvořeno základními funkcemi
- **1. vrstva** – doplňkové funkce, kvalita, obal – vznik formálního výrobku
- **2. vrstva** – způsob, jak bude výrobek prodáván a využíván (servis, poradenství, platební podmínky, distribuce,...)
- **3. vrstva** – značka výrobku, image, vznik plnohodnotného výrobku [2]



Obrázek 4 Výrobek, jako složka marketingu [2]

Inovace v marketingu

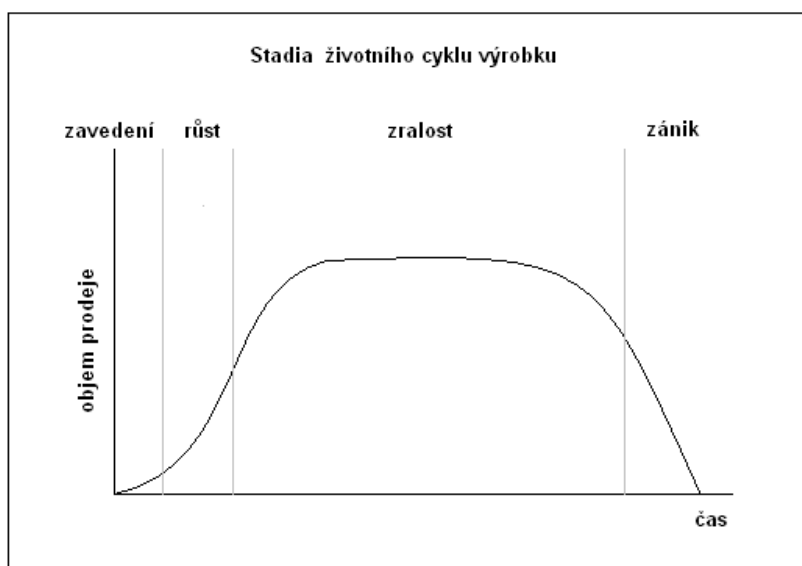
Zákazníci očekávají neustálé zlepšování a vyvíjení nových výrobků. Pro firmu však inovace znamenají riziko, že nové nápady nikdy nedosáhnou uplatnění na trhu, že nebudou úspěšné a nebo že nové výrobky budou mít kratší životnost. Aby byla inovace co nejvíce úspěšná, je nutné vycházet ze zákazníků a jejich schopnosti přizpůsobit se novému výrobku. Rychlost přijetí inovace závisí na samotném charakteru inovace. Na rychlost přijetí inovace mají vliv, především, následující faktory:

- výhodnost nového výrobku oproti předcházejícímu
- míra souladu inovace s hodnotami a zkušenostmi zákazníků
- složitost spojená s používáním nového výrobku
- možnost nákupu v malém rozsahu, možnost vyzkoušení výrobku na vzorku
- míra, v jaké může být výrobek prezentován svým zákazníkům [2]

Životní cyklus výrobku

Každý výrobek prochází od svého zavedení na trh a po stažení z trhu několika fázemi životního cyklu. Každá fáze je rozdílná, liší se mírou připravenosti zákazníků výrobek kupovat a rovněž jejich schopností naslouchat prodejním argumentům, úrovni, zaměřením a množstvím konkurujících výrobků. Z tohoto hlediska plyne, že vedení

firmy musí svoje marketingové kroky přizpůsobovat jednotlivým fázím životního cyklu, aby výrobek byl pro zákazníka stále atraktivní.



Obrázek 5 *Stadia životního cyklu výrobku [lit. 2, str.20]*

Značka výrobku

Značka z pohledu výrobce i zákazníka znamená odlišení výrobku od konkurence, výrobci navíc poskytuje právní ochranu výrobku před napodobováním jinými konkurenčními podniky. Značky pomáhají výrobci vytvářet image podniku. Rozhodnutí firmy pro zavedení značek s sebou nese i vznik nových nákladů, především na balení, právní ochranu, ale i na vznik rizika spojeného s neúspěchem.

3.4.1.2. Cena

Cena je významným prvkem marketingového mixu především proto, že se jako jediná podílí na tvorbě zisku. Manažeři firem rozhodují o cenách svých výrobků, jakožto o jednom z nejdůležitějších problémů. Správně stanovená cena dokáže velmi pozitivně přispět ke zvýšení výnosů. Na stanovení ceny mají vliv různé faktory:

- znalost podmínek, majících vliv na tvorbu cen
- ekonomická a politická situace státu
- znalost odvětví, v němž se výrobek nachází
- chování zákazníků

- konkurence
- objem výroby, atd.

Všechny tyto faktory lze shrnout do dvou skupin:

- interní (firma je může sama ovlivnit) – jedná se o cíle společnosti, cenovou politiku, náklady výrobku, marketingový mix, odlišnost výrobku, ...
- externí – (většinou je firma nemůže přímo sama ovlivnit) – např. poptávka, konkurenční tlaky, distribuční systém, vývoj ekonomiky, zásahy státních institucí,...

V malých společnostech stanovují ceny, nejčastěji, majitelé. Zvolení správné cenové strategie má za pozitivní dopad na hospodářský výsledek. Vedení firmy by při stanovování cen mělo vycházet z cenové psychologie spotřebitelů. Nákupní rozhodování spotřebitelů ovlivňují znalosti a zkušenosti z předchozích nákupů. Většina spotřebitelů považuje cenu za ukazatele kvality (např. parfémy, automobily).

Proces stanovení ceny:

a) Určení firemních cílů

Firma může mít nejrůznější cíle, kterých chce dosáhnout. Patří mezi ně hlavně maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu, přežití, poskytovat kvalitní výrobky,... Pro účely této práce jsem se rozhodla stručně charakterizovat pouze dva z nich a sice přežití a vysokou kvalitu.

Přežití

Mohou nastat situace, kdy je společnost ve složité pozici a dává si za svůj hlavní cíl (podotýkám, že tento cíl je pouze krátkodobý) tzv. přežití. Strategie je jednoduchá. Stačí zabezpečit variabilní a některé fixní náklady. Pokud se tak nestane, hrozí společnosti bankrot.

Poskytovat kvalitní výrobky

Společnost si dává za svůj cíl poskytovat výrobky a služby co nejvyšší kvality, vkusu, přičemž cena musí být stanovena, aby neodrazovala potenciální zákazníky.

b) Analýza poptávky

Různé ceny způsobí různé poptávané množství. Základním modelem ceny a poptávky je nepřímá úměra – tzn. čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Jsou ale výjimky – a sice v případě prestižního zboží. Většinou bývá vyšší cena vnímaná zákazníky jako ukazatel lepšího výrobku.

U různých výrobků je sledována různá citlivost zákazníků na změny jejich cen. Drahé výrobky a výrobky často nakupované vykazují, obecně, největší citlivost zákazníků na změny cen.

Odhadnutí křivek poptávek je poměrně složitou záležitostí. Společnosti odhadují křivky poptávek různými způsoby. Mezi obvyklé patří:

- statistické analýzy minulých cen, velikostí prodeje atd.
- cenové experimenty – prodej výrobku za rozdílnou cenu a sledování reakcí zákazníků
- různé výzkumy

Další důležitou vlastností poptávky je její pružnost. Jedná se o reakci poptávky na změnu ceny. Pokud se poptávka téměř nezmění, změníme-li částečně cenu, jedná se o nepružnou poptávku. Pokud se při této cenové změně změni výrazně, jedná se o pružnou poptávku.

c) Odhadnutí nákladů

Poptávka určuje horní cenovou hranici, za jakou může být výrobek prodáván. Náklady naopak vytvářejí dolní hranici ceny výrobku. Obecně každá společnost má zájem účtovat takovou cenu, která pokrývá náklady na výrobu, distribuci, odbyt a návratnosti za riziko.

Náklady podniku se dělí do dvou skupin – variabilní náklady a fixní náklady. Variabilní náklady jsou přímo závislé na objemu výroby, na rozdíl od nákladů fixních. Součet variabilních a fixních nákladů tvoří celkové náklady.

Výše nákladů se zjišťuje různými kalkulačními výpočty, které jsou součástí manažerského účetnictví. Ve společnosti, která nabízí různé podmínky a výrobky různým zákazníkům bude třeba provést kalkulaci nákladů podle jednotlivých aktivit (metoda ABC Activity Based Cost Accounting). Tato metoda se snaží vyčíslit skutečné náklady spojené se zakázkou konkrétního zákazníka.

d) Analýza cen konkurentů

Podnik musí brát zřetel i na cenové nabídky konkurentů. V tomto směru by se měl zaměřit na svého hlavního konkurenta a zjistit, jestli nabídka této firmy zahrnuje něco víc. V tomto případě by měla firma odečíst hodnotu těchto prvků od hodnoty své ceny. Pokud firma zjistí, že nabízí sama něco navíc, hodnota tohoto „přídavku“ se k ceně přičítá. Tyto informace firmě umožňují rozhodování, zda může své ceny zvýšit, snížit nebo udržovat na úrovni konkurence.

e) Metody stanovení cen

Philip Kotler ve své knize⁴ uvádí 3 hlavní úvahy při tvorbě cen:

- minimální cenu určují náklady
- orientační bod je určován cenami konkurentů a substitutů
- maximální cena je určována hodnocením jedinečných vlastností zákazníky

Přirážka k nákladům

Tato metoda je velice oblíbená pro svoji jednoduchost. Prodejci si raději než velikost poptávky, spočítají náklady výrobku, ke kterým pouze přidají určitou přirážku.

Stanovení ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem

Na tuto metodu je v současné době kladem stále větší důraz. Společnost se svou nabídkou zavazuje, že zákazníkovi poskytne slíbenou hodnotu. Zákazník musí tuto hodnotu nejdříve vnímat. Aby se tak stalo, investují společnosti značné prostředky do reklam a jiných prvků marketingového mixu. Účelem této metody je poskytnout vyšší hodnotu než konkurent. Celá metoda musí vycházet ze znalosti rozhodovacího procesu zákazníka, aby byla účinná.

Stanovení ceny podle hodnoty

Společnost zvolila strategii nízkých cen v kombinaci s kvalitou, aby získala věrné zákazníky na svou stranu. Tato metoda vyžaduje zhodnocení dosavadních výrobních postupů a procesů a její reengineering tak, aby byla schopna zajistit dostatečnou kvalitu za poměrně nízkou cenu.

⁴ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 482

Stanovení ceny podle konkurence

Tato metoda je, opět, poměrně oblíbenou. Společnosti ji využívají v těch případech, kdy je složité vyčíslit náklady nebo nedokážou předvídat reakci konkurence. Stanovení ceny podle konkurence je v tomto případě pro firmu výhodné, protože odráží kolektivní moudrost odvětví.

Na závěr firma musí zvolit konečnou cenu. Obyčejně není stanovena pouze jediná cena, ale cenová struktura závislá na variacích různých segmentů.

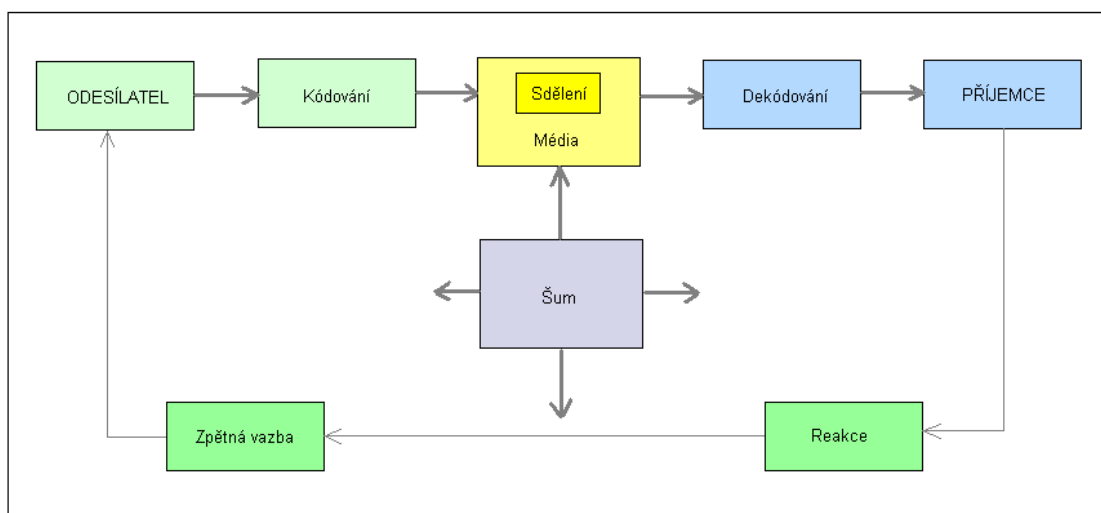
Snižování cen

Různé faktory mohou zapříčinit, že se firma rozhodne snižovat své ceny, nejčastěji potřebuje více zakázek. Při zlevňování výrobků by společnost měla být opatrná, protože s sebou nese několik rizik:

- předpoklad nízké kvality spotřebiteli
- neudělá zákazníky věrnými
- reakce konkurentů s vyššími finančními rezervami – trvalejší snížení jejich cen

3.4.1.3. Propagace

Propagace zahrnuje prostředky, jimiž společnost předává informace potenciálním zákazníkům o svých výrobcích. Propagace zahrnuje osobní prodej, reklamu, podporu prodeje a public relations. Při koupi produktu všechny tyto typy komunikace ovlivňují chování zákazníka. Vedení firmy musí odhadnout a správně rozhodnout, který typ komunikace a který typ média, bude mít na jejich zákazníka největší vliv. Aby byla komunikace/propagace výrobku, co nejvíc úspěšná, je zapotřebí porozumět základním prvkům komunikace (obr. 6).

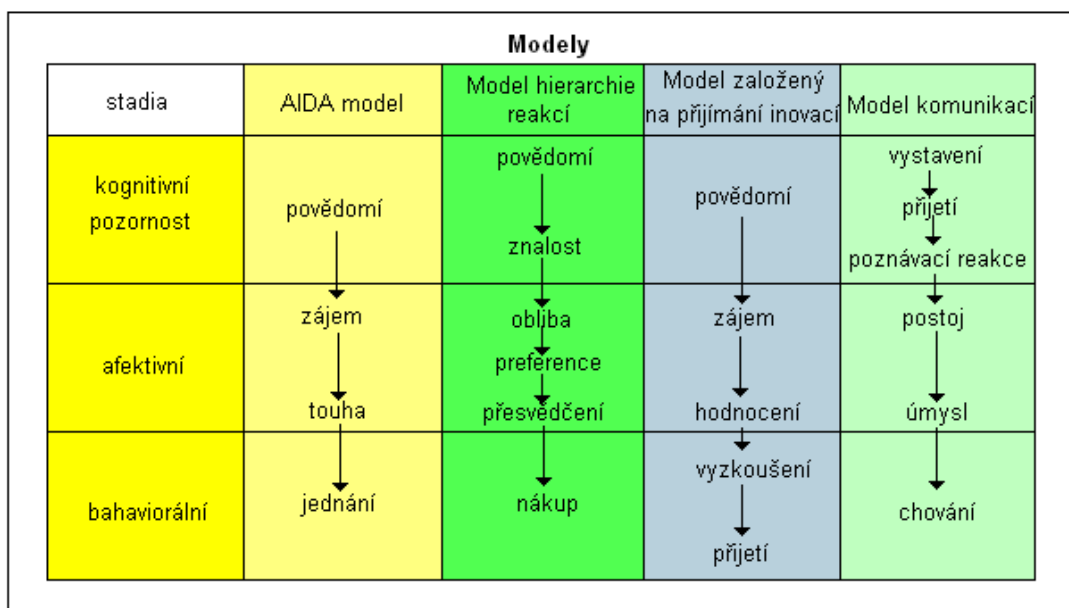


Obrázek 6 Prvky komunikačního procesu [lit.4, str.577]

Základní model komunikačního procesu má osm prvků: zdroj, zakódování, sdělení, dekódování, příjemce, odezvu, zpětnou vazbu a komunikační šumy.

Zdrojem je jakýkoliv jednotlivec nebo organizace. Zdroj odesílá co nejsrozumitelněji zakódované sdělení příjemci, což vyžaduje velmi dobré znalosti přání a potřeb zákazníka a jeho očekávaných reakcí. Příjemce sdělení nemusí obdržet. Hlavními důvody mohou být: selektivní pozornost, selektivní zkreslení a selektivní zapamatování. Úkolem příjemce je sdělení na druhé straně dekódovat do srozumitelné formy. Pokud se sdělení dostane k příjemci, nastává odezva a zpětná vazba, která je určitým typem reakce příjemce na sdělení. Celý proces komunikace je obvykle narušován nejrůznějšími šumy, které vznikají působením jak vnějších tak vnitřních vlivů.

Marketingové sdělení vyvolá u zákazníků vždy nějakou reakci, proto je zapotřebí stanovit, jakou reakci od zákazníků vyžadujeme. Snahou je přimět zákazníka, aby se choval ve prospěch firmy. Dle Philipa Kotlera [4] můžeme u příjemců usilovat o rozumovou, citovou nebo akční reakci na sdělení (obr. 7).



Obrázek 7 Modely odezvy zákazníků na podnět [lit. 4, str. 578]

Každé sdělení je tvořeno **informativními a přesvědčujícími prvky**. Kombinací těchto prvků se vyvolávají u zákazníků podněty. Podněty jsou buď **racionálního** charakteru – upozorňují spotřebitele na funkční prospěch, **emocionálního** – vyvolávají pozitivní emoce k danému výrobku a nebo **morálního** – podporují veřejnost k různým sociálním akcím.

Účinné marketingové sdělení by mělo:

- přilákat pozornost
- vzbudit zájem
- vyvolat touhu
- nastartovat akci

Komunikační mix

Závažným tématem komunikačních strategií je, jaký typ sdělovacích prostředků má společnost využívat. Špatně zvolené nástroje marketingového mixu mohou znamenat obrovské ztráty. Jednoznačným cílem je dosáhnout maximálního pokrytí cílového trhu.

Osobní prodej

Výhoda osobního prodeje spočívá v tom, že realizuje přímou komunikaci mezi dvěma lidmi, tváří v tvář. Je nejefektivnějším nástrojem marketingového mixu. Na pracovníky, kteří osobní prodej uskutečňují, vyvolává zvláštní nároky. Jmenovaní pracovníci mají dle [8] tři funkce:

- ovlivňují kupujícího v procesu rozhodování o zakoupení výrobku.
- zprostředkovávají informace o výrobku směrem od výrobce ke kupujícímu a jeho reakci, připomínky a přání přenášejí zpět k výrobcí.
- poskytují servis, mohou zajišťovat dodání výrobku, poskytovat řadu doplňujících služeb spojených s prodejem výrobku, zaškolit kupujícího a vysvětlit podmínky obsluhy výrobku, atd.

Úspěšný prodejce musí mít schopnost empatie, protože se snaží v očích zákazníka vytvořit obraz důvěryhodnosti. Pro úspěšnost osobního prodeje je nutné, aby firma věnovala pozornost výběru a přípravě prodejců, vhodným způsobem je motivovala a vyhodnocovala jejich výsledky.

Reklama

Reklama oslovuje prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků široký okruh veřejnosti, její nevýhodou je, že je neosobní a proto méně přesvědčivá.

Základní cíle reklamy musí být [1]:

- informativní
- přesvědčovací
- připomínací

Reklamní náklady jsou v různých odvětvích různé. Platí, že cena reklamy, limituje frekvenci opakování reklamního sdělení.

Reklamní sdělovací prostředky se člení do několika skupin:

- hromadné sdělovací prostředky – rozhlas, televize
- tištěné prostředky – noviny, časopisy, billboardy
- poštovní zásilky, telefonické hovory

Podpora prodeje

Podpora prodeje je v současnosti jednou z nejoblíbenějších marketingových aktivit. Často její výdaje mnohonásobně překračují výdaje podniků na reklamu. Oproti reklamě má výhodu v tom, že její funkce přímo podporují kupní chování spotřebitele. Podporou prodeje mohou být účast na veletrzích, výstavy, předvádění výrobků, ochutnávky, soutěže a další...

Public Relations

Public Relations je formou firemní komunikace směřované k zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům, dodavatelům, statní správě a společnosti, ve které působí. Tento typ komunikace souvisí s firemní prestiží a image.

3.4.1.4. Distribuce

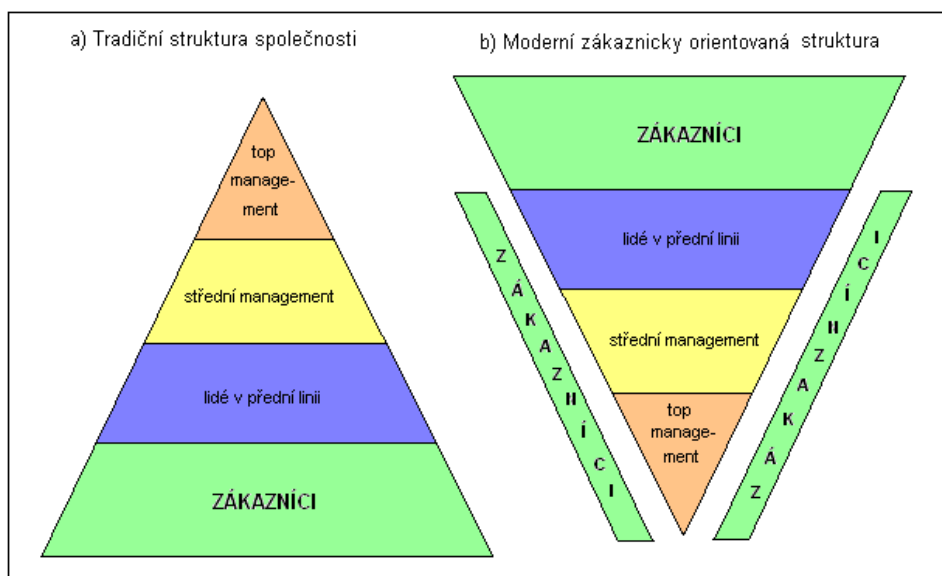
Distribuce řeší otázky komu a kde se budou hotové výrobky prodávat, jak zařídit, aby výrobek byl nabízen na správném místě, ve správný čas a v optimálním množství. Zboží se dostává ke konečným spotřebitelům prostřednictvím prodejních cest, přičemž každá firma používá dle typu výrobků různé distribuční cesty.

Neméně důležitou otázkou jsou pro podnik zásoby. V jakém množství by firma měla udržovat své zásoby? Nadměrné zásoby jsou pro společnost nevýhodné, protože fixují příliš mnoho finančních prostředků, které mohou být využity efektivněji. Rovněž nízké zásoby nejsou vhodné, mohou způsobit, že firma nebude schopna uspokojit své zákazníky včas a v požadované míře. Vedení firmy by mělo mít na zřeteli, že zákazník vyžaduje pohodlí, chce si svůj výrobek zakoupit s co nejmenší námahou a s co nejmenší ztrátou času. Právě z těchto důvodů se stává stále více atraktivnější nakupování nejrozličnějších výrobků pomocí e-shopů, telefonních linek, katalogů, televizních programů, atd. Lidem tento typ nakupování vyhovuje. Přináší jim maximální pohodlí, protože mohou nakupovat ze svých domovů a kanceláří a zároveň šetřit svůj čas. [6]

3.5. Nový koncept marketingového mixu 4 C

Úspěšné společnosti současné doby opouštějí zastaralé organizační struktury a obracejí je naopak obr. 8 – do popředí zájmů (nahoru) se dostávají zákazníci, dále zaměstnanci,

kterí se stýkají přímo se zákazníky, vedoucí pracovníci střední úrovně a dole je top management.



Obrázek 8 Tradiční a moderní organizace společnosti [lit.4 str.178]

Nový pohled na marketingový mix si dává za cíl přinést co největší prospěch zákazníkovi. Robert Lauterborn vytvořil koncept 4 C, který zahrnuje:

- hodnota pro zákazníka (customer solution)
- náklady zákazníka (customer cost)
- komunikaci (communication)
- dostupnost/pohodlí (ceonvenience)

Tento pohled na marketing společnosti považuje za nejúspěšnější společnosti právě ty, které efektivně naplní potřeby zákazníka.

3.5.1. Hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka

Novodobí zákazníci jsou stále více informovanější než kdy dříve, což způsobil především pokrok v oblasti IT a internetu. Lidé mohou nakupovat on-line přes internet nebo pouze srovnávat nabídku a ceny vzájemně si konkurujících firem.

Pro firmu je podstatné zjistit, co přesně tvoří hodnotu vnímanou zákazníky. Dle Kotlera a Kellera „**Hodnota vnímaná zákazníky** je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a

nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem. Celková hodnota pro zákazníka je vnímaná peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. **Celkové náklady pro zákazníka** jsou souhrnem nákladů vzniklých podle očekávání zákazníků při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky, včetně finančních, časových, energetických a psychických.“⁵.

Zjišťování spokojenosti zákazníků

Každá moudrá společnost by se měla zajímat o spokojenost svých zákazníků s jejími výrobky a službami, aby mohla reagovat na případné připomínky a návrhy na jejich zlepšení. Zákazníci velice ocení, když uvidí, že společnost se o jejich potřeby zajímá a dělá maximum pro to, aby je co nejlépe uspokojila. Jedná se o jednu s nejvhodnějších metod, jak si udržet své stávající zákazníky. Pokud společnost zjistí, že spokojenost zákazníků právě s jejími produkty je na trhu nejvyšší, měla by toho využít a snažit se tuto zprávu co nejvíce šířit mezi veřejnost, aby přilákala další nové zákazníky.

3.5.2. Komunikace

Komunikace firmy není tvořena pouze tradičními prostředky propagace, ale především by společnost měla vynaložit úsilí na to, aby v očích zákazníka vypadala co nejlépe. Měla by se snažit neustále zdokonalovat a monitorovat veškeré kontakty zákazníka s firmou, kterými jsou např. styl a cenu výrobku, tvar, vystupování a vzhled prodejce, vybavení prodejního místa atd.

Komunikace a vytváření dokonalé firmy v očích klienta jsou úzce spojeny i s image firmy a značkou. Dle Kotlera a Kellera je působením značky usnadňováno silnější propojení mezi spotřebitelem a firmou.

3.5.3. Dostupnost/pohodlí

Don Schultz je názoru, že „Přístup managementu řetězce neprotlačuje jen toky systémem na základě poptávky, ale klade také důraz na to, jaká řešení hledají

⁵ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007.792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str.179

spotřebitelé, nikoliv na to, jaké výrobky se jim snažíme prodat.“⁶ Cílem každé společnosti, která chce být úspěšná, by mělo být sladění všech zúčastněných distribučních prostředků tak, aby poskytovaly konečnému zákazníkovi, co největší hodnotu.

3.6. Analýza SWOT

Analýza SWOT zahrnuje celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a hrozeb. Tabulka 18 obsahuje výčet možných strategií, vyplývajících z výsledků analýzy SWOT.

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
O – Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – Hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Tabulka 1 *Přiřazení strategie [26]*

Význam jednotlivých strategií [26]

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

ST – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

3.7. Stanovení cíle

Jakmile společnost vyhodnotí svou situaci pomocí analýzy SWOT, může přistoupit k formulaci cíle. Při stanovení cíle musí dodržovat 4 obecné zásady:

- cíle firmy by měly být uspořádány hierarchicky – od nejdůležitějších k nejméně důležitým
- cíle by měly být, pokud možno, měřitelné
- cíle by měly být relevantní vzhledem k provedené analýze SWOT
- cíle musí být ve vzájemném souladu, tak aby si neodporovaly

⁶ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 509

3.8. Formulace strategie

Philip Kotler nazval strategii hracím plánem, jímž se firma dostane ke svým vytyčeným cílům. [4] Strategie má smysl pouze v případě, kdy se její obsah stane součástí chování organizace. Strategie vytváří rámec pro veškeré uvažování a činnost, je podkladem pro tvorbu všech plánů. Určení správné strategie pomáhá podniku využívat své nové příležitosti a předcházet předvídatelným hrozbám. Strategické řízení umožňuje společnosti pružně a rychle reagovat na stále se měnící podmínky jejího okolí.

Marketingová strategie znamená správné použití dostupných marketingových nástrojů v podobě vlastností výrobku, cenové politiky, distribučních sítí a propagačních materiálů.

Jedním z pohledů na formulaci strategií je **Ansoffova matice**. V roce 1965 Igor Ansoff navrhl matici čtyř strategií, která se stala velice známou. Tato matice zahrnuje strategii proniknutí na trh, vývoje nového výrobku, rozvoje trhu a diverzifikační strategii. [27]

Ansoffova matice		
Výrobky	Trhy	
	současné	budoucí
současné	Strategie hlubšího pronikání na trhu: <ul style="list-style-type: none">■ růstem intenzity prodeje,■ získáním nových klientů,■ omezením konkurence.	Strategie rozvoje trhů: <ul style="list-style-type: none">■ získání nových segmentů trhu,■ získání nových trhů,■ substituce jiných produktů na trhu
budoucí	Strategie vývoje produktů: <ul style="list-style-type: none">■ vlastní vývoj,■ licence,■ výměna produktů.	Strategie diverzifikace produktů: <ul style="list-style-type: none">■ horizontální,■ vertikální,■ boční.

Obrázek 9 Ansoffova matice [27]

4. Situační analýza

4.1. Základní údaje o společnosti XY

Společnost XY je společností s ručením omezeným, založenou v červnu roku 1993. Předmětem podnikání je dle Obchodního rejstříku truhlářství – výroba nábytku, nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a návrhy a tvorba interiérů. Statutárním orgánem jsou tři jednatele. Každý z nich jedná za společnost samostatně. Jednatelé společnosti jsou i jejími společníky. Každý společník vlastní 1/3 obchodního podílu. Základní kapitál společnosti činí 381 000 Kč.

Počet zaměstnanců

Společnost měla k 31.12. 2008 celkem 17 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 5 řídících pracovníků a 12 dělníků. Své dělníky společnost neustále učí novým technikám ve výrobě nábytku a vede je k tomu, aby výsledky jejich práce byly zhmotněním kvality a designu. Většina dělníků jsou původními zaměstnanci od samého vzniku podniku. Mezi řídícími pracovníky jsou 3 jednatele, 1 projektový vedoucí a 1 vedoucí výroby.

Majetek firmy

Společnost XY je majitelem objektu v obci Čehovice nedaleko Prostějova. Tento objekt zahrnuje výrobní halu o rozloze 350 m², sklad s manipulačním prostorem o rozloze 120 m², administrativní budovu se třemi kancelářemi o rozloze 50 m², jídelnu a šatny pro zaměstnance a přilehlou parkovací plochu pro cca 6 automobilů (přílohy 1, 2). Společnost vlastní nákladní vůz značky IVECO, se kterým zajišťuje dopravu nábytku a spotřebičů ke svým zákazníkům. Dále společnost vlastní 6 osobních automobilů nezbytných pro uskutečňování obchodních cest zaměstnanců. Všechny automobily byly pořízeny prostřednictvím finančního leasingu.

Výrobní hala je vybavena následujícími nejnovějšími stroji:

- 2 x formátovací pila – slouží k dokonalému a přesnému nařezání plošných materiálů
- protahovací fréza – slouží k opracování masivních desek
- srovnávací fréza
- horní fréza – slouží k tvorbě otvorů, radiusů,...
- pásová pila – tvorba atypických tvarů nábytku

- spodní fréza – dekorování dřeva do různých tvarů, výroba různých tvarů lišt
- ohraňovací stroj
- kolíkový stroj – slouží ke spojení jednotlivých dílů
- pásová bruska
- lis
- lakovna – využívá vodou ředitelné barva a laky, které chrání životní prostředí

Vývoj zakázek

	2006	2007	2008
Množství zakázek (ks)	31	42	41
Tržby (tis. Kč)	20 584	24 125	23 338
Průměrná hodnota 1 zakázky (tis. Kč)	664	574	569

Tabulka 2 Zakázky firmy XY [Zdroj: vedoucí pracovník firmy]

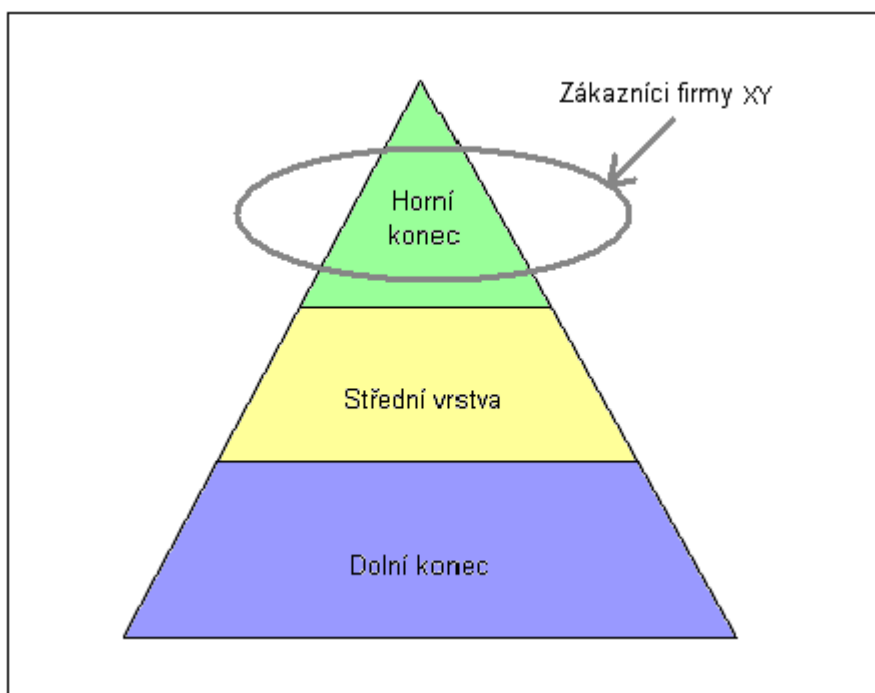
Vývoj tržeb, zisku a nákladů

	2006	2007	2008
Tržby (tis. Kč)	20 584	24 125	23 338
Náklady na celkový objem produkce (tis.Kč)	17 899	20 602	19 511
Zisk před zdaněním (tis. Kč)	2 685	3 523	3 827

Tabulka 3 Vývoj tržeb, zisku a nákladů [Zdroj: vedoucí pracovník firmy]

Analýza zákazníka

Strategií společnosti je poskytovat vynikající soubor výrobků a služeb za co nejvyšší cenu akceptovatelnou zákazníkem. Firemní klientelu tvoří převážně bohatí a nároční lidé, kteří jsou za tyto služby ochotni náležitě zaplatit. Zákazníci firmy si nekupují pouhý nábytek, ale i jedinečnost a prestiž. Jednatelé společnosti vynakládají velké úsilí na budování vzájemných vztahů s těmito zákazníky, častokrát tyto vztahy přerůstají v přátelství. Vedení společností si tímto přístupem zajišťuje, že se k nim tito zákazníci i po letech rádi vrátí nebo společnost doporučí svým známým a příbuzným. Společnost takových zákazníků nemusí mít mnoho, protože i v malém počtu jí zajistí dostatečný zisk.



Obrázek 10 *Zákazníci firmy XY*

4.2. Poslání a cíle společnosti

Hlavním posláním společnosti XY je vyrábět kvalitní a moderní nábytek a realizovat komplexní interiéry.

4.3. Analýza vnějšího prostředí

4.3.1. Analýza SLEPT

Pro účely této práce bude v některých oblastech analytická část zúžena pouze na region, ve kterém se firma XY nachází.

4.3.1.1. Sociální prostředí

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, pro společnost je velice důležité znát své sociální prostředí, neboť trhy jsou tvořeny právě lidmi.

Počet obyvatelstva

Počet obyvatelstva v Olomouckém kraji ke konci r. 2008			
Okres	Muži	Ženy	Celkem
Jeseník	20 560	20 844	41 404
Olomouc	112 353	118 986	231 339
Prostějov	53 629	56 530	110 159
Přerov	65 921	68 801	134 722
Šumperk	61 258	63 255	124 513
Kraj celkem	313 721	328 416	642 137

Tabulka 4 Počet obyvatelstva v Olomouckém kraji [9]

Stav počtu obyvatelstva v Olomouckém kraji zaznamenal v uplynulém roce 2008 kladný vývoj. Ve srovnání s minulým rokem byl celkový nárůst výrazně nižší. Zatímco v roce 2007 došlo k absolutnímu přírůstku 1 897 osob, o rok později činil roční přírůstek pouze 346 obyvatel. K významnému obratu dospěla také hodnota migračního salda, která skončila v konečném záporu 339 osob. Tento úbytek byl zapříčiněn především výrazně nižším přistěhovalectvím. Meziroční pokles počtu obyvatel zaznamenaly okresy Přerov (-443 osob) a Jeseník (- 161 osob), naopak nárůstu se dočkal okres Šumperk (38 osob), Prostějov (180 osob) a Olomouc (732 osob). K 31. 12. 2008 žilo v Olomouckém kraji 642 137 obyvatel, což je o 0,05 % více než k 31. 12. 2007. [9]

Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji ke konci r. 2008 (1. část)					
Okres	Sňatky	Rozvody	Živě narození	Zemřelí	Přirozený přírůstek
Jeseník	180	112	412	435	-23
Olomouc	1 165	755	2 664	2 208	456
Prostějov	532	310	1 257	1 220	37
Přerov	615	398	1 422	1 402	20
Šumperk	606	309	1 363	1 168	195
Kraj celkem	3 098	1 884	7 118	6 433	685

Tabulka 5 Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji (1. část) [9]

Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji ke konci r. 2008 (2. část)				
Okres	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přírůstek stěhováním	Celkový přírůstek
Jeseník	504	642	-138	-161
Olomouc	2 605	2 329	276	732
Prostějov	1 140	997	143	180
Přerov	1 415	1 878	-463	-443
Šumperk	871	1 028	-157	38
Kraj celkem	4 554	4 893	-339	346

Tabulka 6 Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji (2. část) [9]

Ve srovnání s rokem 2007 proběhlo v roce 2008 o 227 méně sňatků (celkem 3 098) a o 31 více rozvodů (celkem 1 884). Vzrostl i celkový počet živě narozených dětí na 7 118 (z toho 3 623 chlapců a 3 495 dívek). Z celkového počtu živě narozených tradičně převažovaly děti prvorozené (46,5 %) a druhorozené (37,9 %). Zachován byl rovněž trend zvyšujícího se počtu narozených dětí mimo manželství. V roce 2007 jich bylo 2 389, o rok později již 2 611, což představuje 36,7 % ze všech v tomto roce narozených dětí. [9]

Věková struktura obyvatelstva

Věková struktura obyvatelstva v Olomouckém kraji ke konci r. 2007	
Věková kategorie	Množství obyvatel
20 - 24	43 591
25 - 29	50 148
30 - 34	57 262
35 - 39	44 848
40 - 44	43 195
45 - 49	40 370
50 - 54	46 889
55 - 59	47 154
60 - 64	40 701
Průměrný věk obyvatelstva	40,3

Tabulka 7 Věková struktura obyvatelstva Olomouckého kraje [10]

Nepočtenější skupinu obyvatelstva Olomouckého kraje v roce 2007 tvořili občané ve věku 30 – 34 let. Dá se říci, že pro výrobce nábytku je tato informace poměrně významná, protože se dá usuzovat, že právě tato věková kategorie spadá do ekonomicky aktivních obyvatel s poměrně stabilními příjmy. Dle aktuálních trendů mladí lidé

nespěchají na zakládání rodin, proto se věková hranice 30 let stává stále více obvyklejší pro počátek budování společných obydlí a rodin. Lidé v tomto věku se rozhodují pro investice do nových bytů a domů a s tím souvisejícím vybavením domácností.

Národnostní složení obyvatelstva

Národnostní složení obyvatelstva Olomouckého kraje k 31.12.2006	
Ukrajina	2 294
Slovensko	2 201
Vietnam	1 080
Rusko	257
Polsko	496
Německo	247
Moldavsko	233
Bulharsko	105
Spojené státy	113
Cizinci celkem	8 533

Tabulka 8 Národnostní složení obyvatelstva Olomouckého kraje [11]

V tabulce 8 jsou státní občanství cizinců, žijících v Olomouckém kraji, seřazená od největšího počtu. Největší národnostní skupinu tvoří Ukrajinci, na druhém místě Slováci, třetí nejpočetnější skupinou jsou Vietnamci.

Vzdělání obyvatelstva

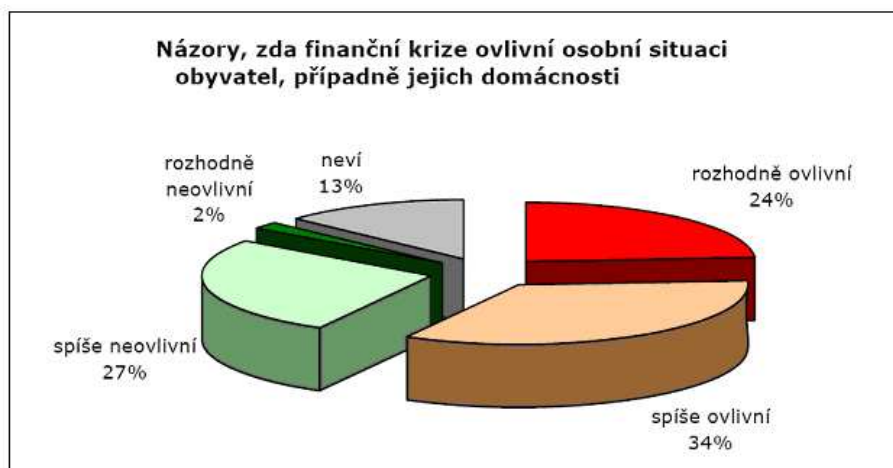
Vzdělání obyvatelstva Olomouckého kraje k 31.12.2007 (tis.)	
Základní a bez vzdělání	115,3
Střední bez maturity	220,2
Střední s maturitou	157,7
Vysokoškolské	56,1

Tabulka 9 Vzdělání obyvatelstva Olomouckého kraje [12]

Tabulka 9 zahrnuje pouze osoby starší 15-ti let. Z výše uvedených údajů vyplývá, že nejvíce obyvatel Olomouckého kraje mělo ke konci roku 2007 středoškolské vzdělání bez maturity, nejméně bylo osob s vysokoškolským vzděláním (56 100).

Reakce občanů ČR na současnou ekonomickou krizi

Z výsledků průzkumu CVVM je patrné mírné uklidnění situace, kdy krize rozhodně nebo spíše ovlivní polovinu domácností. Podle říjnového průzkumu mělo z dopadů finanční a ekonomické krize obavu 66 % dotázaných.



Graf 1 Reakce obyvatel ČR na finanční krizi [21]

Vliv finanční krize hodnotí méně lidé s dobrou životní úrovní, v tomto případě 11 % dotázaných zastává názor, že je krize rozhodně ovlivní, a o poznání častěji se přiklání k tomu, že je spíše neovlivní (42 %). 81 % obyvatel s nižší životní úrovní se naopak domnívá, že je krize ovlivní, 51 % trvá, že je ovlivní rozhodně. [21]

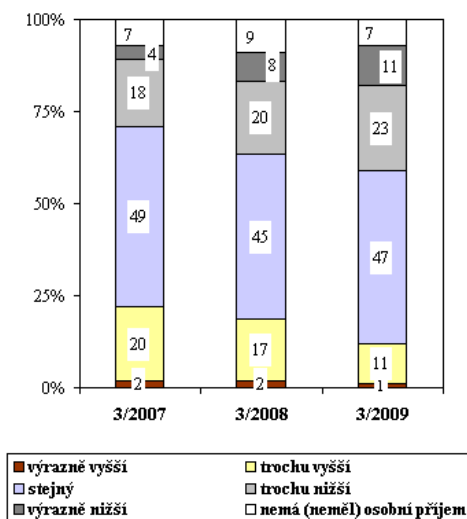
Podle březnového průzkumu společnosti Factum Invenio se krize bojí více než dvě třetiny lidí (graf 2). Ve středněpříjmové skupině obyvatel (do 25 tis. Kč) krizi pocítilo 29, resp. 27 %, dopady očekává 48, resp. 47 %.



Graf 2 Dopad finanční krize na české domácnosti [22]

Agentura STEM v březnu zveřejnila hned několik průzkumů ohledně dopadů krize na české občany a jejich chování. V jednom takovém průzkumu se ptala na výši příjmů ve srovnání s předchozím rokem (graf 3). Necelá polovina dotázaných má příjem stejný, 7 % dotázaným se příjem ve srovnání s předchozím rokem snížil, naopak 6 % dotázaným se příjem zvýšil.

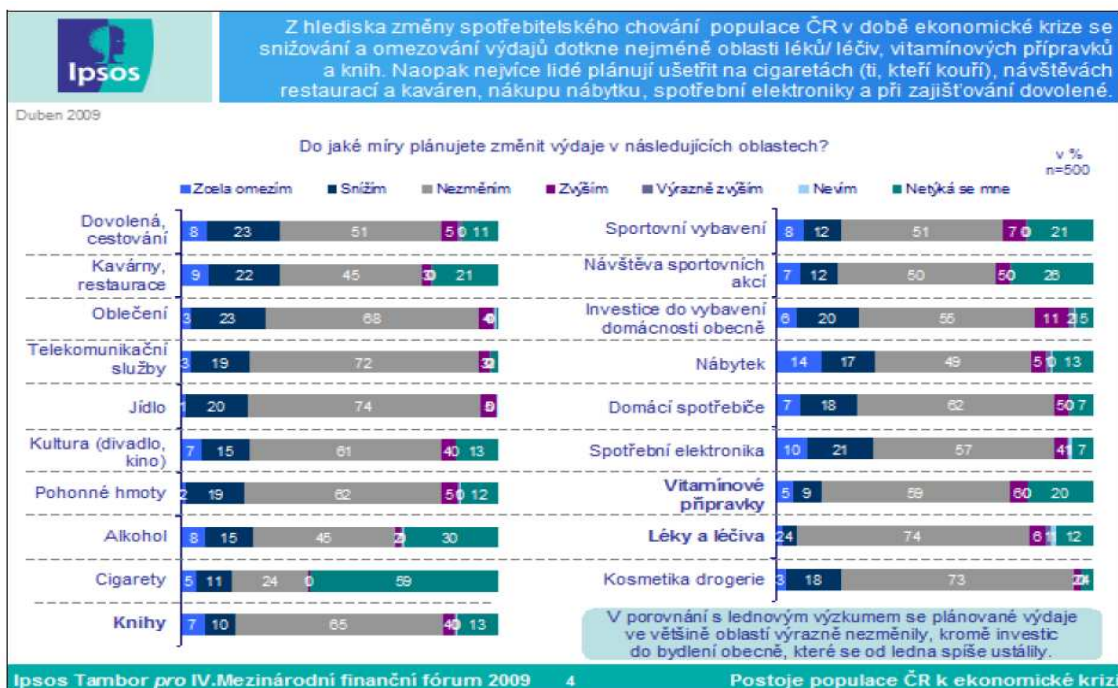
„Je Váš osobní příjem po zaplacení všech daní vyšší, stejný, nebo nižší ve srovnání se stejným obdobím loňského roku?“



Graf 3 Srovnání výše příjmů obyvatelstva [23]

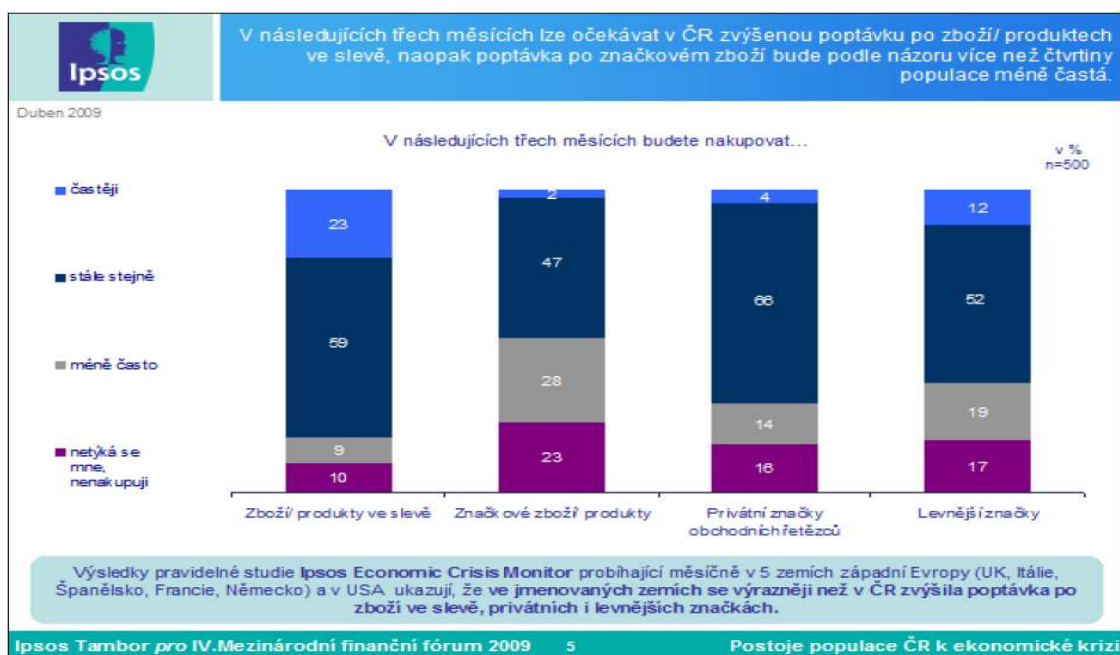
Společnost IPSOS TAMBOR provedla zajímavý průzkum zaměřený na konkrétní položky ve spotřebním koši. Až na cigarety se spotřeba poloviny českých domácností plus minus nezmění.

Nákupní chování se příliš nezmění u zboží základní potřeby, kterými jsou jídlo a léky, změna se nedotkne ani takových položek jako knihy nebo vstupenky na sportovní akce. Nejvíce se krize dotkne dovolených, kaváren a restaurací, nábytku a spotřební elektroniky.



Graf 4 Plánovaná změna výdajů [24]

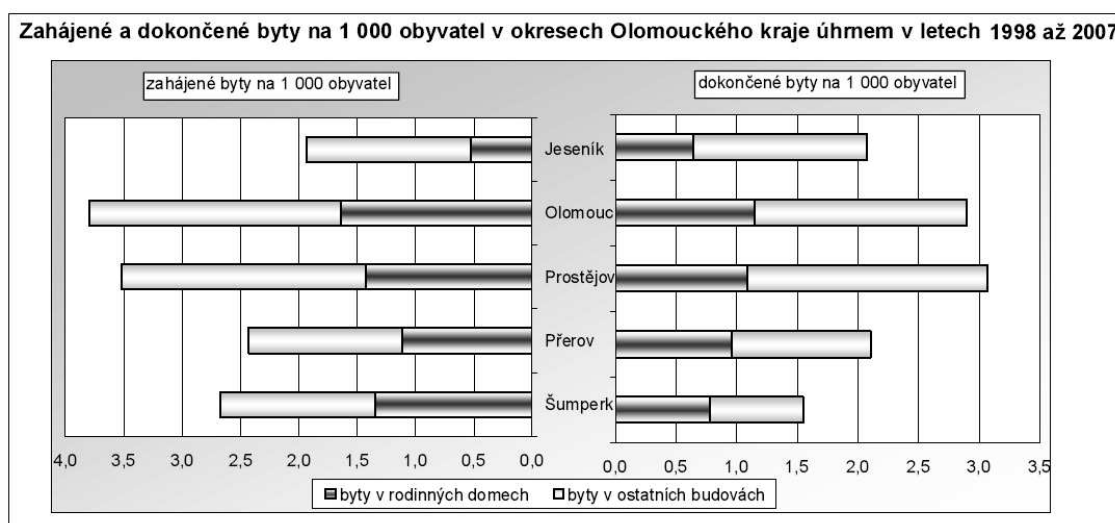
Společnost IPSOS TAMBOR se také dotkla očekávaných nákupů značkových, levnějších produktů a tak podobně. 82 % dotázaných bude vyhledávat produkty ve slevě, 70 % dotázaných zůstane věrná privátním značkám obchodních řetězců. Dalším zajímavým výsledkem je pokles zájmu o značkové produkty o necelých 30 %.



Graf 5 Očekávané nákupy obyvatelstva ČR [24]

Dalším velice důležitým dopadem finanční krize je omezení novostaveb, které pro firmu XY znamenají příležitosti nových zakázek. Podle tajemníka Asociace českých nábytkářů (AČN) Tomáše Lukeše výrobci nábytku pociťují především omezování kancelářské a bytové výstavby. Hodnota tuzemské výroby nábytku tvořila v prvních třech čtvrtletích loňského roku 44,3 miliardy korun. Celková hodnota předloňské celoroční produkce činila 60,5 miliardy korun. [25]

Následující graf 6 znázorňuje množství rozestavěných a dokončených bytů na území Olomouckého kraje v letech 1998 až 2007. (Zdroj: ČSÚ)



Graf 6 Zahájené a dokončené byty v Olomouckém kraji (ČSÚ)

4.3.1.2. Legislativní prostředí

Ochrana před nepoctivou konkurencí

Nedovolené omezování hospodářské soutěže je upraveno speciálním zákonem na ochranu hospodářské soutěže. Účelem této ochrany pak není ani tak ochrana jednotlivých soutěžitelů jako spíše ochrana hospodářské soutěže jako takové. Ochrana se tak poskytuje proti vyloučení, omezení nebo jinému narušení hospodářské soutěže, jež se může dít formou:

- dohody narušující hospodářskou soutěž
- zneužití dominantního postavení soutěžitelů
- některých spojení soutěžitelů

Co je a co není v hospodářské soutěži dovoleno je upraveno zákonem o ochraně hospodářské soutěže (zákon č. 143/2001 Sb., v platném znění), její ochrana (ochrana před nekalosoutěžním jednáním) je pak upravena obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., v platném znění). Co se týče projednávání žalob z nedovoleného zneužití hospodářské soutěže, ty se řídí ustanoveními občanského soudního řádu (zákon č. 99/1963 Sb., v platném znění).

Nepoctivé obchodní praktiky

Obchodní praktika je dle § 4 zákona o ochraně spotřebitele považována za nepoctivou, je-li jednání podnikatele vůči spotřebiteli v rozporu s požadavky odborné péče a je způsobilé podstatně ovlivnit jeho rozhodování tak, že může učinit obchodní rozhodnutí, které by jinak neučinil. Odbornou péčí je třeba rozumět dle § 2 odst. 1 písm. s) úroveň zvláštních dovedností a péče, kterou lze od podnikatele ve vztahu ke spotřebiteli rozumně očekávat, a která odpovídá poctivým obchodním praktikám nebo obecným zásadám dobré víry v oblasti jeho činnosti.

Zákon o ochraně spotřebitele v § 23 stanoví, které orgány provádí dozor nad užíváním nepoctivých obchodních praktik. Jde především o Českou obchodní inspekci a Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci. Vždy ovšem záleží, na jakém úseku je dozor prováděn.

Směrnice předpokládá zavedení účinných a efektivních nástrojů pro boj proti nekalým obchodním praktikám, neboť bez sankcí by těžko mohla nastat změna v chování subjektů. Zákonodárce zvolil jako hlavní sankci pokutu za správní delikt, která může činit v souladu s § 24 odst. 9 písm. c) zákona o ochraně spotřebitele až 5 miliónů Kč.

Společenská odpovědnost podniků

Pojem společenská odpovědnost podniků je českým překladem anglického výrazu **Corporate Social Responsibility**, pro který se používá zkratka **CSR**. Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje CSR takto: „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do

podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“.

Jako stakeholdeři jsou označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy – patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další.

Společensky odpovědné podniky kladou na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je příznivý vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu. U nás v této oblasti působí sdružení mezinárodních a českých společností a firem Business Leaders Forum, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem – Corporate Social Responsibility – a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Sdružení Business Leaders Forum nabízí v této oblasti zdarma konzultace a také inspiraci v databázi případových studií z českých a zahraničních společností. Business Leaders Forum a jeho členské firmy vymezují společenskou odpovědnost jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. [15]

4.3.1.3. Ekonomické prostředí

Vývoj HDP

Hluboké globální změny, vyvolané finanční krizí, vyústily v posledním loňském čtvrtletí ve výrazně odlišný vývoj domácí ekonomiky ve srovnání s ukazateli za předchozí část roku. Hrubý domácí produkt ve srovnání s předchozím čtvrtletím klesl o 0,9 %. Za celý rok 2008 ve srovnání s předchozím rokem 2007 vzrostl HDP reálně o 3,1 %. Následující tabulka 10 znázorňuje změny HDP v jednotlivých čtvrtletích roku 2008.

Vývoj HDP za jednotlivá čtvrtletí v roce 2008	
Čtvrtletí	Změna HDP v %
1.	+ 0,6
2.	+ 0,7
3.	+ 0,3
4.	- 0,9

Tabulka 10 Vývoj HDP za jednotlivá čtvrtletí v roce 2008 [16]

Inflace

Z tabulky 11 je patrné, že míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku se od října snižuje. Tento pokles souvisí s celkovým utlumením ekonomiky, české i zahraniční.

Míra inflace v jednotlivých měsících roku 2008												
Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Míra inflace	3,4	3,9	4,3	4,7	5,0	5,4	6,9	6,5	6,6	6,0	4,4	3,6

Tabulka 11 Míra inflace v jednotlivých měsících roku 2008 [17]

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti v jednotlivých čtvrtletích roku 2008				
Čtvrtletí	1.	2.	3.	4.
Míra nezaměstnanosti	4,7	4,2	4,3	4,4

Tabulka 12 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých čtvrtletích roku 2008 [18]

Obecná míra nezaměstnanosti v 1. čtvrtletí roku 2008 ve věkové skupině 15-64letých dosáhla 4,7 %, což je nejnižší úroveň od poloviny roku 1997. Ve druhém čtvrtletí míra nezaměstnanosti dosáhla 4,2 %, což je nejnižší úroveň od konce roku 1996. Ve třetím čtvrtletí míra nezaměstnanosti dosáhla 4,3 %, což je stále na úrovni dvanáctiletého minima. Čtvrté čtvrtletí míra nezaměstnanosti opět vzrostla na 4,4 %, což je stále jedna z nejnižších měr nezaměstnanosti v posledním desetiletí. Nízkou míru nezaměstnanosti během celého roku vykazovali vysokoškoláci a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou. Naopak vysoká míra nezaměstnanosti přetrvávala ve skupině osob se základním vzděláním a mírně nadprůměrná byla i v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity včetně vyučených.

Saldo obchodní bilance

V roce 2008 v porovnání s předchozími dvanácti měsíci klesl vývoz o 0,7 % a dovoz vzrostl pouze o 0,1 %. Obchodní bilance dosáhla aktiva 69,4 mld. Kč, které bylo v porovnání s rokem 2007 o 18,5 mld. Kč nižší. Příznivě se vyvíjela bilance obchodu se stroji a dopravními prostředky, polotovary a materiály, nápoji a tabákem, potravinami a živými zvířaty, a chemickými výrobky. Prohloubením deficitu se zhoršila bilance obchodu s minerálními palivy a aktivum kleslo i u bilance obchodu s průmyslovým spotřebním zbožím a surovinami. Z teritoriálního hlediska byl přebytek obchodní bilance se státy EU vyšší o 71,1 mld. Kč, se státy mimo EU schodek obchodu vzrostl o

89,6 mld. Kč. Kladné saldo se zvýšilo v obchodě s Německem o 25,6 mld. Kč, Francií o 9,5 mld. Kč, Polskem o 8,8 mld. Kč, Slovenskem o 7,6 mld. Kč, Rakouskem o 5,6 mld. Kč a Rumunskem o 3,8 mld. Kč. Přechodem z pasiva do aktiva se zlepšila bilance obchodu s Nizozemskem o 18,9 mld. Kč. Prohloubil se schodek obchodu s Ruskem o 29,4 mld. Kč, Čínou o 25,6 mld. Kč, Ázerbájdžánem o 5,0 mld. Kč a Kazachstánem o 4,8 mld. Kč. Přechodem z aktiva do pasiva se zhoršila bilance obchodu s Norskem o 7,8 mld. Kč a přebytek klesl v obchodě se Španělskem o 6,2 mld. Kč, Maďarskem o 4,5 mld. Kč a Belgií o 4,2 mld. Kč. [19]

4.3.1.4. Politické prostředí

Současná politická situace České republiky není příliš stabilní. Vládní koalici, která vládla od řádných voleb z roku 2006 byla 24.3.2009 vyslovena nedůvěra. Následovalo, že se dvě největší strany (ODS a ČSSD) společně se stranou zelených domluvily na předčasných volbách, které by měly být v říjnu roku 2009. Do té doby by měla vládnout přechodná vláda odborníků. Podle nejnovějších průzkumů se nedá předpokládat, že po volbách do parlamentu České republiky bude situace stabilnější, protože je velká pravděpodobnost, že nová vláda se bude opět opírat pouze o velmi malou většinu v parlamentu. To má za následek velký vliv na směřování hospodářské politiky, novelizace klíčových zákonů a důležitých reforem.

Česká republika je jakožto člen Evropské unie povinna přijmout a převzít mnoho legislativních a právních směrnic EU. Nově, velice pravděpodobně, také Lisabonskou smlouvu, která již byla schválena jak parlamentem tak senátem České republiky a nyní čeká na podpis prezidenta.

4.3.1.5. Technologické prostředí

Novinky v bankovníctví

Novou variantu kontokorentního **úvěru Operativ Business** představila v srpnu roku 2008 společnost GE Money Bank. Půjčí podnikatelům až 5 milionů korun bez zajištění. Od srpna totiž nabízí novou variantu kontokorentního úvěru Operativ Business. Kromě toho banka pro podnikatele připravila další novinky – na 1,5 milionu korun zvýšila úvěrové maximum u kontokorentu Flexi Business a na 10 milionů, tedy dvojnásobek, horní hranici zajištěné verze úvěru Operativ Business. Pro začínající podnikatele je

připraven kontokorent Mini Flexi Business s úvěrovou hranicí 100 tisíc korun bez nutnosti předložení daňového přiznání.

Pojištění INSIA OFFICE uvedené na trh v září je komplexním produktem, který jednoduše **řeší všechny potřeby běžné kancelářské firmy**. Pojistná ochrana je velmi široká, zahrnuje pojištění majetku, a to v rozsahu „all risks“, a pojištění elektroniky (pád, zkrat, přepětí), přičemž přenosné přístroje, jako jsou notebooky či projektory, jsou pojištěny i mimo kancelář. Pojištěny jsou peníze v kanceláři i při přepravě a v případě loupežného přepadení je součástí plnění i úrazové pojištění zaměstnanců včetně jednorázového odškodnění za utrpený šok.

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group nabízí svým klientům od 1.8.2008 **uzavření cestovního pojištění včetně úhrady pojistného prostřednictvím SMS** zprávy. Pro rychlé a pohodlné sjednání cestovního pojištění tak klientům stačí pouze mobilní telefon.

GE Money Bank nabízí živnostníkům možnost čerpat **úvěr Expres Business** do částky **400 tisíc korun bez zajištění**. Podnikatelům stačí k vybavení úvěru předložit daňová přiznání. Jeden a půl milionu korun pak lze získat bez zajištění nemovitostí. Čerpání úvěru je neúčelové a vyřízení trvá maximálně 24 hodin.

mBUSINESS KONTO i mBUSINESS eMAX jsou navrženy speciálně pro potřeby podnikatelů - fyzických osob. Pokud hledají co nejefektivnější řešení pro své on-line platby, pak je pro ně ideální služba mTransfer. V tuto chvíli registrujeme zájem už stovek on-line obchodníků, kteří chtějí a začínají s mBank spolupracovat. Vedle rychlosti služby je láká i bezkonkurenční cena - 50 Kč měsíčně bez ohledu na to, kolik plateb za tu dobu přijmou. Vedení účtu, platební karta, tři výběry doma a všechny v zahraničí jsou za 0 Kč.

Prostřednictvím **Profi úvěru FIX** mohou malé firmy a podnikatelé získat až milion korun splatný až za 60 měsíců. Žadatel neplatí žádný poplatek za zpracování žádosti o úvěr a za jeho poskytnutí, měsíční poplatek za vedení půjčky činí 300 korun. Aktuální

pevná úroková sazba Profi úvěru FIX je 11,5 %. Profi úvěr FIX přináší podnikatelům co nejjednodušší, transparentní nabídku financování. Profi úvěr FIX lze čerpat jednorázově nebo postupně, zvolit lze také variantu opakovaného revolvingového čerpání prostředků. Úvěr je účelový a lze jej použít na financování oběžných prostředků, tedy zásob a krátkodobých pohledávek z obchodního styku do lhůty splatnosti, hmotného investičního majetku a komplexního vybavení pracoviště, provozních potřeb.

Raiffeisenbank od října 2008 začala klientům nabízet nový účet **Podnikatelské eKonto**. „Nový typ účtu vychází z velmi úspěšného principu účtu eKonto pro soukromé osoby. Podobně jako u eKonta bude i Podnikatelské eKonto možné využít ve třech variantách – Základ, Extra a Prémium. Pro dosažení různých úrovní eKonta bude nutné splnit určité podmínky, se kterými budou spojeny různé výhody. Kromě výrazných slev a možnosti neplatit žádné poplatky spojené s vedením účtu, získají podnikatelé s Podnikatelským eKontem celou řadu dalších výhod. Součástí účtu je vedení účtu až v 10 různých měnách či propojení účetního systému firmy s účtem s využitím eKomunikátoru. Raiffeisenbank klade tradičně důraz i na bezpečnost, účet bude maximálně zabezpečen prostřednictvím elektronických bezpečnostních klíčů, platební kartu lze ochránit ojedinělou službou zamykání karty.

LBBW Bank nově nabízí malým a středním společnostem a podnikatelům řešení, jak zhodnotit své dočasně volné finanční prostředky bezpečně a zároveň s jistotou, že v případě potřeby budou moci své peníze kdykoliv vybrat a použít. **LBBW podnikatelský spořicí účet** je zvláštním typem běžného účtu s výrazně vyšším úročením vkladů než na běžném účtu, a to 3 % p.a. pro vklady v CZK a 3,5% p.a. pro vklady v EUR. Účet je veden v českých korunách a v eurech a je určen všem malým a středně velkým společnostem a podnikatelům. Na LBBW podnikatelský spořicí účet je možné kdykoliv vložit libovolnou částku v hotovosti převodním nebo trvalým příkazem z běžného účtu u LBBW Bank nebo jakékoliv jiné finanční instituce, a to zdarma.

Credit Suisse, PostFinance, Swisscard, Swisscom a Telekurs Multipay spustili ve spolupráci se společností Visa Europe ve Švýcarsku pilotní projekt, jehož cílem je vyzkoušet řešení **Visa payWave**, kdy zákazníci platí kartou v kombinaci s mobilním

telefonem. Pilotní test odstartoval v září 2008 a zaměstnanci partnerských institucí budou po několik měsíců testovat využitelnost nabízených služeb. Pokud bude test úspěšný, budou kontaktní platby ve Švýcarsku zavedeny. Technologie Visa payWave je postavena na rádiových vlnách NFC (Near Field Communication), které podporují některé mobilní telefony. Právě tato technologie zajišťuje výměnu platebních dat mezi mobilním telefonem a kartou nebo speciální čtečkou v obchodě. Zákazník pak jen mávne kartou nebo mobilním telefonem před touto čtečkou a platba se automaticky provede – takovýmto způsobem je možné hradit částky až do výše 25 EUR, přičemž není nutné kartu protahovat terminálem nebo ji do něho vkládat. Služba byla vyvinuta s cílem urychlit transakce, které se obvykle platí hotovostí. Pro zvýšení bezpečnosti jsou uživatelé čas od času vyzýváni, aby zadali PIN karty nebo mobilního telefonu.

GE Money Bank nově nabízí speciální bankovní služby pro advokáty, notáře a insolvenční správce. Hlavními výhodami balíčku služeb s názvem **Juridica Business Program** jsou bezplatné vedení Profesního účtu, bezplatné vedení neomezeného počtu Účtů úschov a jejich vysoké úročení. Představitelé jmenovaných profesí mohou dále využít spořicí účty a termínované vklady nebo nabídku privátního účtu Genius Gold s úrokovou sazbou 2,5 % ročně. Advokáti a notáři mohou také získat až 1,5 milionu korun neúčelově jen na základě profesního osvědčení (zdroj: tisková zpráva GE).

Nové informační technologie

Nový **prohlížeč Google Chrome** má usnadnit přístup k firemnímu vyhledávači, který je ve světě nejpoužívanější, a ohrozit dominanci prohlížeče Internet Explorer od společnosti Microsoft. Google nabídl prohlížeč ke stažení ve 43 jazykových mutacích včetně češtiny.

Verbatim přichází na trh s **USB diskem Business Secure** s 256bitovým hardwarovým AES šifrováním a integrovanou ochranou heslem. Je určený především firmám. Software umožňuje kromě ochranné funkce také monitorovat datové přenosy na mobilních úložných zařízeních a povolit je pouze na registrovaných PC.

Jednou z revolučních změn, kterou přináší systém **Helios Orange**, je inovovaná verze modulu **CRM**. Vedení marketingové kampaně, obchodních případů, evidence služeb zákazníkům, včetně servisu nebo reklamací spolu s novými možnostmi prezentace – to jsou funkcionality, jejichž úkolem je usnadnit práci a rozšířit možnosti uživatelům informačního systému při práci s tímto modulem.

Společnost Dell představila novou řadu **desktopů OptiPlex** určenou zejména firemním zákazníkům. Celkem tak Dell uvedl na trh 10 nových modelů. Patří mezi ně například v historii Dellu technicky nejvyspělejší a nejbezpečnější OptiPlex 960, který je vlajkovou lodí této nové generace oblíbených desktopů. Do portfolia patří rovněž první tenký klient (štíhlý a lehký) OptiPlex FX160, a mainstreamový OptiPlex 760 a základní model OptiPlex 360.

Společnost TrustPort, dodavatel širokého portfolia softwarových produktů pro bezpečnost dat, přichází na trh s očekávanou novou verzí serverového řešení **TrustPort Net Gateway 5.2**. Produkt se prodává od začátku října a je nástupcem TrustPort Internet Gateway 5.1, která bude podporována do konce ledna 2009. TrustPort Net Gateway je pokročilé řešení pro souhrnnou ochranu počítačové sítě před riziky, vyplývajících zejména z internetové komunikace. Funguje jako bezpečná brána, monitorující veškerý poštovní a webový provoz mezi vnitřní sítí a vnějším světem. Zajišťuje spolehlivou autorizaci uživatelů a šifrování dat, takže nabízí věrohodnost a důvěrnost komunikačních kanálů. Nová verze se vyznačuje přepracovaným aplikačním jádrem, které znamená vyšší výkon softwaru. Podstatná zlepšení, která TrustPort Net Gateway 5.2 přináší, zahrnují novinky v oblasti ochrany elektronické pošty i v oblasti prohlížení webových stránek. Došlo také k optimalizaci grafického uživatelského rozhraní a nápovědy.

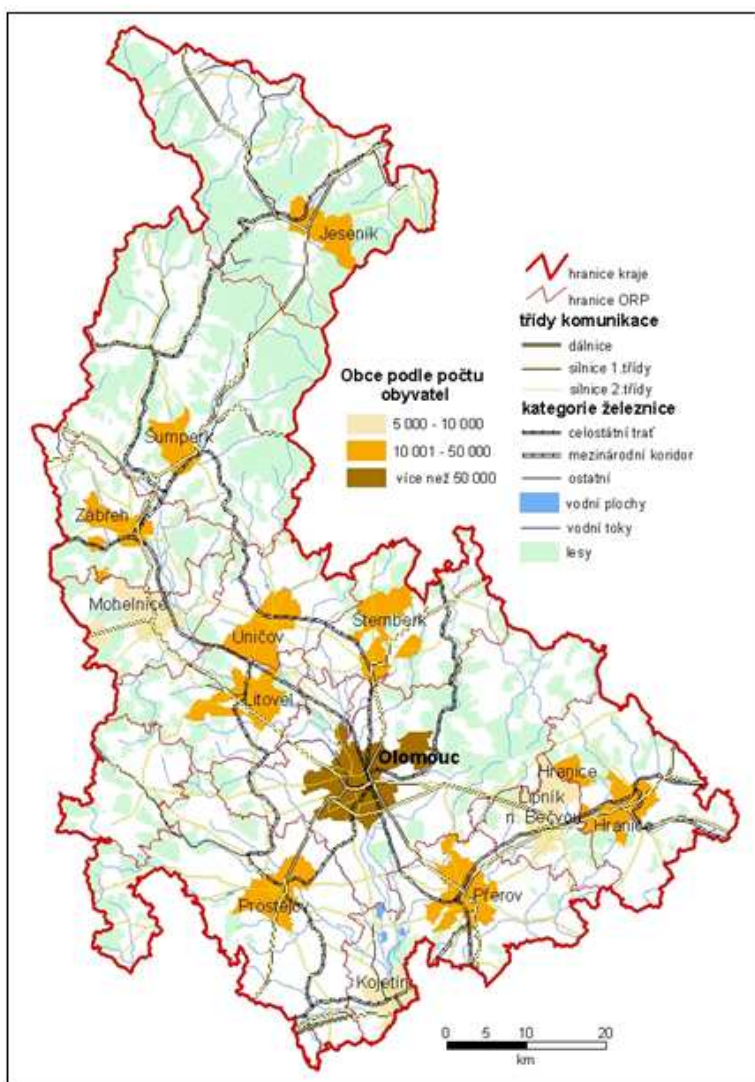
Oracle CRM On Demand Release 16, nová verze webové služby Oracle pro řízení vztahů se zákazníky (CRM), přináší pět dalších produktů. Jedná se o následující aplikace: Oracle Self-Service E-Billing On Demand, Oracle Sales Library, Oracle CRM On Demand Deal Management, Oracle CRM On Demand Enterprise Disaster Recovery a integraci Oracle AIA mezi aplikacemi Oracle CRM On Demand a JD Edwards

EnterpriseOne. Interaktivní výpisy, vyspělé analytické funkce a certifikace PCI DSS Level 1 pomáhají zákazníkům aplikace Oracle Self-Service E-Billing On Demand posílit loajalitu zákazníků, urychlit inkaso plateb a snížit náklady. Oracle Sales Library je jednotné úložiště obchodních materiálů, které pomáhá zlepšit spolupráci v rámci obchodních týmů a zvýšit míru uzavřených obchodů. Oracle CRM On Demand Deal Management pomůže obchodníkům vyjednávat obchodní transakce efektivněji a maximalizovat ziskovost (zdroj: tisková zpráva Oracle Czech).

4.3.1.6. Přírodní prostředí Olomouckého kraje

Olomoucký kraj (obr. 11) se rozkládá ve střední části Moravy a zasahuje i do její severní části. Z hlediska územně-správního tvoří spolu se Zlínským krajem oblast Střední Moravy. Člení se na pět okresů (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk). Na území Olomouckého kraje bylo stanoveno 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 20 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Olomoucký kraj má na severu 104 km dlouhou mezistátní hranici s Polskem, na východě sousedí s Moravskoslezským krajem, na jihu se Zlínským a Jihomoravským krajem a na západě s krajem Pardubickým.

Geograficky je kraj členěn na severní hornatou část s pohořím Jeseníky s nejvyšší horou Praděd (1492 m n. m.). Jižní část kraje je tvořena rovinatou Hanou. Územím kraje protéká řeka Morava, na jejíž hladině u Kojetína v okrese Přerov je nejnižší položený bod kraje (190 m n. m.). Olomoucký kraj nabízí velké množství přírodních zajímavostí. Turisty je hojně navštěvovaná Chráněná krajinná oblast Jeseníky s nejrozsáhlejší moravským rašeliništěm Rejvíz, s pětáctýřicetimetrovým Vysokým vodopádem, vodní nádrží a elektrárnou Dlouhé Stráně na vrcholu kopce a dalšími přírodními scenériemi. Zajímavé jsou i lužní lesy v Chráněné krajinné oblasti Litovelské Pomoraví s mnohými ohroženými druhy rostlin i živočichů. V Olomouckém kraji leží i řada jeskyní - Javoříčské, Mladečské a Zbrašovské aragonitové jeskyně.



Obrázek 11 Geografická mapa Olomouckého kraje [20]

4.4. Analýza oborového prostředí

4.4.1. Analýza trhu

Rozdělení tržních segmentů

Aby byla segmentace úspěšná, v případě společnosti XY jsem zvolila nejdůležitější kritérium – příjmy obyvatelstva. Členění podle věkových skupin, vzdělání nebo postavení v zaměstnání by rovněž přicházelo v úvahu. Pro účel této práce jsem neměla takto podrobné členění obyvatelstva k dispozici, proto jsem segmentaci zúžila pouze na příjmy.

Potenciálním trhem firmy XY jsou všichni lidé, kteří mají nějaký příjem – tj. v případě Olomouckého kraje 632 878 osob. Jak bylo výše uvedeno, výrobky firmy XY se řadí

mezi luxusní zboží a proto musí mít zákazník dostatek peněz na to, aby si je mohl dovolit. Z níže uvedené tabulky 13 vyplývá, že bohatých zákazníků – tj. s příjmy nad 50 000 Kč je v Olomouckém kraji pouze 0,1 % z celkového počtu 632 878 osob, což činí 632 osob. Dá se říci, že 632 osob tvoří tzv. dostupný trh firmy. Proniknutým trhem jsou všichni lidé, kteří již v minulosti provedli nákup u společnosti XY.

Následující tabulka 13 obsahuje členění obyvatelstva podle výše příjmů v Olomouckém kraji.

Rozdělení obyvatelstva Olomouckého kraje podle výše příjmů (r.2006)	
Počet osob	632 878
Výše mzdy (Kč)	Počet obyvatel (v %)
do 4 000	11,9
4 001 - 6 000	18,6
6 001 - 8 000	26,8
8 001 - 10 000	22,7
10 001 - 15 000	14,3
15 001 - 20 000	3,0
20 001 - 30 000	2,0
30 001 - 50 000	0,5
50 001 a více	0,1

Tabulka 13 Rozdělení obyvatelstva Olomouckého kraje podle výše příjmů [Zdroj: ČSÚ]

Odhad tržního potenciálu

Tržním potenciálem je maximální množství tržeb, kterých jsou schopny dohromady dosáhnout společnosti v daném odvětví na daném trhu. Budu-li vycházet z faktu, že hovoříme o luxusním výrobku a z výše uvedené tabulky 13 vím, že si ho může dovolit pouze cca 632 osob, získám množství zákazníků, kteří si mohou pořídit nábytek od některé z výše uvedených firem. Předpokládám-li, že cena za 1 uskutečněnou zakázku je průměrně 550 000 Kč, potom výpočet vypadá následovně:

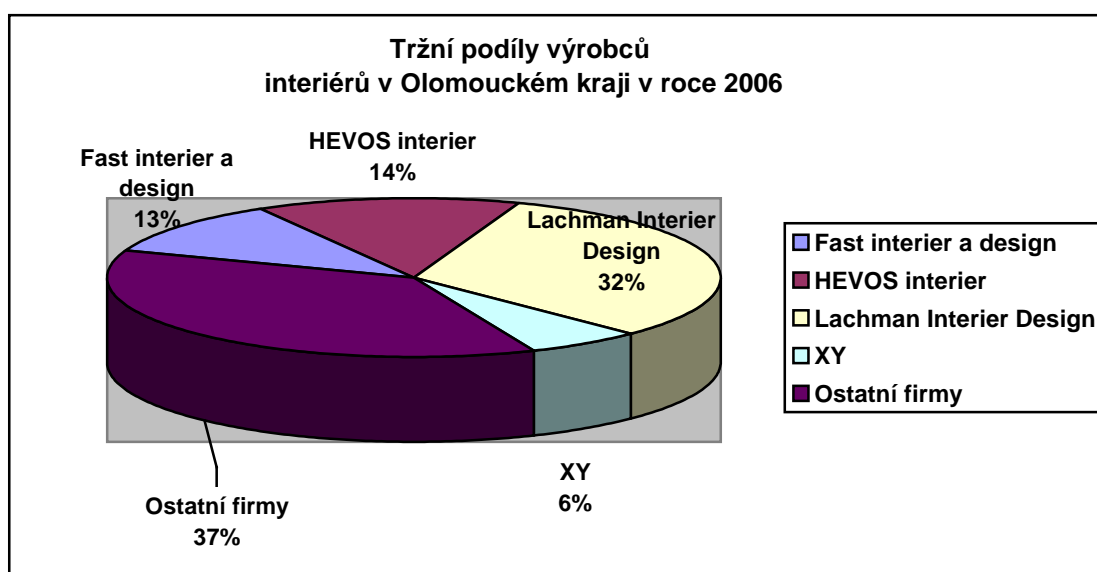
$$\text{Tržní potenciál} = 632 \times 550\,000 = \underline{347\,600\,000 \text{ Kč}}$$

Odhad tržních podílů v oblasti

Nyní se pokusím odhadnout, jaký podíl tržního potenciálu jednotlivé společnosti zaujímaly v roce 2006 (pozn.: novější údaje nebyly k dispozici). K výpočtu mi poslouží tržby těchto společností, uvedené v tabulce 16.

Název společnosti	Tržní podíl v %	Výpočet
FAST interier a design	11	37 542 000/347 600 000
HEVOS interier	14	49 458 000/347 600 000
Lachman Interier a design	32	110 081 000/347 600 000
XY	6	20 584 000/347 600 000
Ostatní	37	zbytek do 100 %

Tabulka 14 Tržní podíly konkurenčních společností [Zdroj: autorka]



Graf 7 Tržní podíly výrobců interiérů v Olomouckém kraji v roce 2006 [Zdroj: autorka]

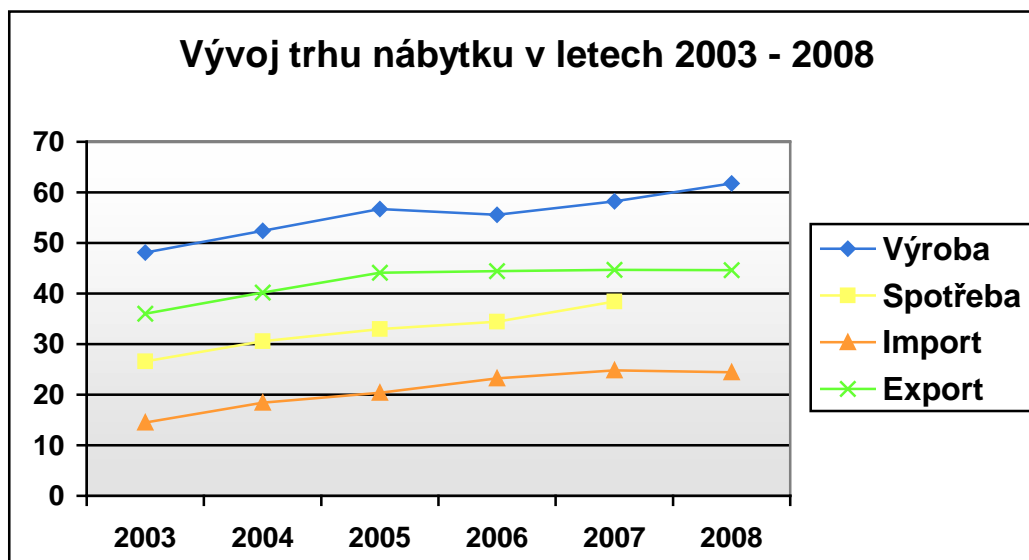
Z výše uvedené tabulky 14 a grafu 7 vyplývá, že ani z hlediska tržního podílu si společnost XY nevede nejlépe. Největší tržní podíl 32 % zaujímá společnost Lachman Interier Design, na druhém místě se zařadila společnost HEVOS interier, na třetí Fast interier a design, teprve na čtvrté pozici z hodnocených je společnost XY a o zbývajících 37 % se dělí společnosti PROWORK a Mobilia interier s ostatními společnostmi, které nebyly zahrnuty do výběru.

Vývoj trhu nábytku v České republice

Z tabulky 15 vyplývá, že výroba a spotřeba nábytku v České republice od roku 2003 neustále rostla. Následující graf 8 tuto skutečnost zachycuje. Podle tajemníka AČN Tomáše Lukeše ale už začátkem roku 2009 nábytkáři hlásili úbytek zakázek. Například společnost Techo, která je předním tuzemským výrobcem nábytku, se musela loni kvůli poklesu objemu výroby zbavit většiny externích zaměstnanců. Situace na trhu přinutila některé nábytkáře uzavřít továrny již v prvním pololetí loňského roku. Tento osud potkal například Jitonu v Rousínově na Vyškovsku, kterou muselo opustit 250 zaměstnanců. Problémy s insolvenčním řízením má aktuálně výrobce kancelářského nábytku Interior PFD.

Vývoj trhu nábytku v letech 2003 až 2008						
Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Výroba	48,1	52,4	56,7	55,6	58,2	61,8
Spotřeba	26,6	30,6	33,0	34,4	38,4	-
Import	14,5	18,4	20,4	23,2	24,8	24,4
Export	36,0	40,2	44,1	44,4	44,7	44,6

Tabulka 15 Vývoj trhu nábytku v miliardách Kč [25]



Graf 8 Vývoj trhu nábytku v letech 2003 až 2008 [Zdroj: autorka]

4.4.2. Analýza konkurence

Konkurence na trhu nábytku je poměrně rozptýlená. Na českém trhu nábytku je několik velkých a silných konkurentů v podobě obchodních domů (IKEA, KIKO, ASKO, JENA,...), dále větší počet malých firem typu firmy XY a obrovské množství drobných domácích podnikatelů – živnostníků. Velké obchodní domy nemusejí být v jistém směru pro společnost XY velkou hrozbou, protože nenabízejí individuální služby a komplexní poradenství při vybavě interiérů. Z tohoto hlediska bych upřesnila, že nabídkou firmy není pouze nábytek, ale i balíček kompletních služeb, které zahrnují vše od poradenství, projektové dokumentace nových interiérů, výrobu nábytku na míru, dokoupení spotřebičů, osvětlení, koberců, sedacího nábytku atd., až po dopravu a montáž na místo. Pokud vezmeme v potaz všechny tyto služby, pohled na konkurenci je poněkud užší. Pro účel této práce uvádím několik nejvýznamnějších konkurentů firmy XY, jedná se o společnosti se sídlem na území Olomouckého kraje, které vyrábějí nábytek a nabízejí obdobné množství doprovodných služeb. Výčet konkurentů a jejich základní charakteristiky jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce 16.

Název společnosti	Právní forma	Vznik	Sídlo	Výše ZK (Kč)	Počet Zam-ců	Tržby r. 2006	Dluhy r. 2006
FAST interier a design	s.r.o.	20.12.99	Cholina	100 tis. Kč	55	37 542 tis. Kč	10 740 tis. Kč
HEVOS interier	s.r.o.	17.08.00	Zábřeh	100 tis. Kč	34	49 458 tis. Kč	0
LACHMAN INTERIER DESIGN	s.r.o.	12.01.93	Prostějov	1 000 tis. Kč	136	110 081 tis. Kč	8 132 tis. Kč
Mobilia interiér	s.r.o.	27.01.97	Olomouc	4 000 tis. Kč	20	není k dispozici	není k dispozici
XY	s.r.o.	22.06.93	Prostějov	381 tis. Kč	17	20 584 tis. Kč	0
PROWORK interier	s.r.o.	04.09.06	Olomouc	200 tis. Kč	není k dispozici	není k dispozici	není kdispozici

Tabulka 16 Základní charakteristiky konkurentů [Zdroj: Obchodní rejstřík]

Následuje tabulka 17, která obsahuje zhodnocení silných a slabých stránek výše uvedených konkurentů. Údaje v tabulce jsou získány z výpisů Obchodního rejstříku a z vlastních webových stránek společností.

Název společnosti	Hlavní cíle	Silné stránky	Slabé stránky
FAST interier a design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytovat vysoký design ▪ být originální 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vlastní architektonické návrhy ▪ vlastní galerie v Praze ▪ vývoz do zahraničí ▪ široké zaměření výroby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence jakostních certifikátů ▪ poměrně vysoký dluh
HEVOS interier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ profesionální přístup ▪ maximální kvalita výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ specializace na kuchyně ▪ akční nabídky ▪ stylové www stránky s nabídkou interiérových doplňků ▪ nemá dluhy ▪ široké zaměření výroby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ méně výhodná geografická poloha ▪ absence jakostních certifikátů
LACHMAN INTERIER DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ komplexní služby ▪ atypické výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zázemí velké společnosti ▪ dlouholetá tradice ▪ široké zaměření výroby ▪ drobné stavební interiérové práce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoké mzdové náklady ▪ vysoký dluh ▪ absence certifikátů ▪ výrobní objekt pouze v pronájmu
Mobilia interiér	<ul style="list-style-type: none"> ▪ atypické výrobky ▪ vynikající kvalita ▪ poskytovat záruky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spolupráce s výtvarníky ▪ záruka na zboží až 5 let ▪ pozáruční servis ▪ vlastnictví certifikátů ▪ vlastní architekt ▪ výhodná geografická 	

		<ul style="list-style-type: none"> poloha vlastní showroom 	
XY	<ul style="list-style-type: none"> poskytovat komplexní služby individuální přístup k zákazníkovi kovi špičkový design a kvalita 	<ul style="list-style-type: none"> výhodná geografická poloha společnost nemá žádné dluhy široké zaměření výroby dlouholetá tradice 	<ul style="list-style-type: none"> absence certifikátů nemá webové stránky
PROWORK interier	<ul style="list-style-type: none"> poskytovat komplexní služby poskytovat kvalitu 	<ul style="list-style-type: none"> certifikát řízení jakosti vlastní drobné stavební práce a jiné služby výhodná geografická poloha dekorační činnosti ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> poměrně nová společnost, nemá tradici

Tabulka 17 Analýza hlavních konkurentů [Zdroj: Obchodní rejstřík, webové stránky firem]

Na základě analýzy konkurentů z tabulek 16 a 17 jsem dospěla k závěru, že velice silnými soupeři pro společnost XY jsou firmy Mobilia Interiér, s.r.o. a PROWORK interier, s.r.o. U těchto dvou společností jsem však neměla k dispozici přílohy účetních závěrek, tudíž nemohu posoudit hospodaření společnosti z pohledu tržeb a dluhů.

4.4.2.1. Porterova analýza

Hrozba silných konkurenčních tlaků v odvětví

Trh výrobců interiérů a nábytku v Olomouckém kraji je tvořen velkým množstvím drobných podnikatelů a středních a malých firem typu společnosti XY. O zbylou část tržního potenciálu se dělí nespočet drobných výrobců nábytku, živnostníků. Avšak firem, které nabízejí luxusní výrobky a služby na úrovni firmy XY je již podstatně

méně. Navíc žádný z nich nevlastní natolik velký tržní podíl, aby se stalo jeho postavení dominantním.

Poměrně velkými soupeři se čím dál tím více jeví obchodní domy typu IKEA, KIKO, ASKO atp. Tyto společnosti nabízejí poměrně kvalitní nábytek za přívětivé ceny, na druhou stranu již neposkytují kompletní poradenský servis nebo např. projektové dokumentace. Nutno poznamenat, že tyto obchodní domy se především zaměřují na střední vrstvu obyvatelstva z hlediska příjmů, proto pro společnost XY neznamenaí významné ohrožení.

Hrozba nových konkurentů

Relativně slabé konkurenční tlaky na trhu nábytku znamenají i nízké vstupní bariéry pro nové výrobce. Za dobu své existence si společnost XY vybudovala určitou pozici u svých zákazníků. Většina obchodních vztahů vyústila v mnohaletou spolupráci a dokonce i přátelství. Zákazníci firmy jsou loajálními obchodními partnery, které by bylo pro konkurenční firmu obtížné získat na svoji stranu.

Hrozba substitutů

Největší hrozbu v tomto ohledu mohou znamenat již zmíněné obchodní domy, které poskytují širokou škálu levných „imitací“ značkového nábytku světových výrobců. Tyto společnosti „atakují“ spotřebitele svými reklamními akcemi, do kterých investují nemalé finanční prostředky.

Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci společnosti XY jsou většinou velice loajální a uvědomují si konkurenční výhodu společnosti, která spočívá v profesionálním jednání, špičkovém designu výrobků a jejich kvalitě. Za tyto přednosti jsou ochotni dobře zaplatit. Výrobky firmy chápou jako prestiž a jejich vlastnictvím dávají svému okolí znát svou finanční nezávislost.

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Firma XY odebírá zboží a materiál od několika různých dodavatelů. Existence velkého počtu firem nabízejících široký sortiment zboží dělá firmu ještě více nezávislou na svých dodavatelích. Firma si může v závislosti na každé zakázce vybírat dodavatele, podle sortimentu, doprovodných služeb a v neposlední řadě i ceny, aniž by jí vznikaly vyšší náklady. Navíc k nezávislosti na dodavatelích stále více přispívá internet a zvětšující se množství internetových obchodníků, kteří umožňují provést objednávku zboží z pohodlí kanceláře. I přes svou nezávislost na většině svých dodavatelů společnost XY v několika případech udělala výjimku a uzavřela smlouvy s některými z nich. Tyto společnosti jí umožní nakupovat zboží s prodejním rabatem. Jedná se například o dodavatele domácích spotřebičů značky ARISTON a dodavatele dřevěných desek a materiálů pro výrobu nábytku - společnost JAF HOLZ. U většiny pořizovaných materiálů a zboží nemá pro společnost XY význam sjednávat obdobné smlouvy, protože bez nich má větší volnost ve výběru a přizpůsobení se aktuálním módním trendům.

4.5. Analýza vnitřního prostředí firmy XY

Mezi **hlavní cíle** společnosti XY patří:

- maximalizovat své zisky
- poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu v podobě výrobků prvotřídní kvality, designu a doprovodných služeb

V reakci na aktuální situaci národní ekonomiky společnost přidala mezi stávající dlouhodobé cíle také **krátkodobý cíl** – přežít bez úhon finanční krizi.

Strategie, jak dosáhnout těchto cílů jsou:

- poskytovat luxusní výrobky bohaté vrstvě zákazníků
- neustále sledovat novinky a trendy ve světě nábytku
- neustále zdokonalovat kvalitu v oblastech projektových dokumentací, výrobní činnosti dělníků, materiálů, strojů, atd.
- rozvíjet vztahy se svými klienty, důraz na individuální přístup

Díleč marketingové strategie jsou zvoleny následovně. V oblasti produktu je důraz kladen na moderní design, kvalitu, vybraný styl a originalitu. Cenová strategie

maximální ceny výměnou za perfektní balík výrobků a služeb. V rámci propagační strategie soustředí společnost veškerá svá úsilí na osobní komunikaci se zákazníkem a vytváření vztahů na přátelské úrovni. Distribuční strategie firmy je nastavena tak, aby zajistila zákazníkům maximální pohodlí v podobě kompletně vybaveného interiéru v požadovaném termínu.

4.5.1. Výrobek/hodnota vnímaná zákazníkem

Složky výrobku firmy XY:

Jádro výrobku

Základní funkci, kterou výrobky firmy XY zajišťují, je poskytnout vybavení obytných prostor. Firma vyrábí kuchyně, obývací pokoje, jídelny, ložnice, dětské pokoje, předsíně, haly, koupelny a jiné. Pro společnost by nebylo obtížné kdykoliv přizpůsobit svou výrobu požadavkům zákazníka z hlediska větší cenové dostupnosti materiálů nebo specializace na veřejnou sféru (např. výroba kanceláří a interiérů veřejných institucí).

První vrstva

První vrstva výrobku zahrnuje doplňkové funkce, mezi které lze v případě firmy XY zařadit kvalitu výrobků, vysoký design, jednotnost stylů, originalitu atp. Nevýhodou je, že přes vytyčené cíle týkající se kvality a špičkového designu nemá společnost dodnes žádný certifikát na řízení jakosti výrobků nebo certifikát osvědčující výrobu interiérů.

Druhá vrstva

Druhou vrstvu ztvárňuje osobní prodej, skrz který společnost prodává téměř všechny svoje výrobky. Osobní prodej provádějí jednatelé společnosti a vynakládají na něj velké úsilí. Společnost klade důraz na poskytování těch nejlepších služeb pro náročné klienty a individuální přístup ke každému z nich. Nedílnou součástí této vrstvy jsou jedinečné návrhy interiérů, zajištění dalších služeb nezbytných pro realizaci interiéru (podlahářské práce, elektrikářské práce, malířské práce, obkladačské a jiné), zajištění spotřebičů, sedacího nábytku, osvětlení, sanitární techniky, atp. Společnost zajišťuje dopravu a montáž nábytku ve vlastní režii. Firma si zakládá na striktním dodržování všech termínů, citují slova jednoho z jedatelů: „Jsme přesní jako švýcarské hodinky.“

Třetí vrstva

Třetí vrstvu výrobku tvoří image. Výrobky společnosti XY jsou vnímány okolím jako drahé, luxusní zboží vysoké kvality. S vlastnictvím výrobků firmy je rovněž spojena prestiž.

Inovace

Firma XY sleduje nejnovější módní trendy a technologie materiálů a výroby. Snaží se těmto trendům neustále přizpůsobovat. Zaměstnanci, kteří se podílejí na tvorbě projektů a návrhů jezdí pravidelně na veletrhy nábytku do Itálie, kde se seznamují s posledními novinkami ve světě nábytku. Dalším nemalým zdrojem informací tohoto typu je pro firmu internet.

Značka výrobku

Společnost XY neuplatňuje značkovou politiku. Z hlediska jejího zaměření na tzv. horní vrstvu zákazníků a zařazení jejich výrobků mezi luxusní zboží se domnívám, že by společnost tuto možnost měla, přinejmenším, zvážit.

Hodnota výrobku firmy XY vnímaná zákazníkem

Kompletní vybavení interiéru přináší zákazníkovi řadu výhod. Jednou z hlavních výhod je značná **úspora času**, zákazník firmě pouze zadá svou zakázku a ta mu ji ve sjednaném termínu zhotoví. Další obrovskou výhodou je **pohodlí** celého procesu. Společnost se postará a zajistí vše, co je potřeba pro celkovou funkčnost a dokonalý vzhled interiéru, takže zákazník se může po dokončení zakázky rovnou nastěhovat (přílohy 3, 4).

4.5.2. Cena/náklady pro zákazníka

Způsob určování cen

Firma XY stanovuje ceny svých výrobků přírážkou k nákladům. Vyčíslí přímé a nepřímé náklady výrobku a připočítá si procento zisku – tzv. marži. Obchodní marže společnosti se pohybuje ve výši 15 – 20 % ceny výrobku.

Cenová úroveň výrobků společnosti XY je relativně vysoká, je to z důvodu velkých nákladů na luxusní vstupní materiály, složitosti projektů, konstrukční náročnosti jednotlivých dílů nábytku, vysokému designu, individuálnímu přístupu k zákazníkům atd. Většina zákazníků vnímá vysoké ceny firmy XY jako protihodnotu za poskytnutý luxus, kvalitu a design. Přesně o tento stav vedení společnosti XY léta usiluje.

Současná situace světové ekonomiky, bohužel, luxusnímu zboží nepřeje. Období hospodářské recese má vždy za následek pokles nákupů luxusního zboží, protože se nejedná o zboží každodenní potřeby a lidé odkládají jeho nákup na lepší časy.

Platební podmínky

Ke všem zakázkám je uzavřena Smlouva o dílo, jejíž součástí jsou i platební podmínky. Společnost požaduje uhradit 60 % ceny zakázky včetně DPH při podpisu smlouvy, dalších 30 % před montáží interiéru a zbylých 10 % po celkovém předání díla, maximálně do 14 dnů od tohoto data.

V případě nedodržení smlouvy se dodací termín automaticky posunuje. Pokud zákazník nehradí zbylou část zakázky uhradit, společnost tuto pohledávku postoupí bance.

Náklady z pohledu zákazníka

V případě realizací komplexních interiérů společnost přebírá veškeré náklady spojené s nabytím výrobků za klienta. Zákazník platí pouze definitivní částku, kterou mu společnost XY vyúčtuje. O žádné jiné náklady se starat nemusí.

4.5.3. Propagace/komunikace

Osobní prodej

Veškerá současná komunikace firmy se zákazníky je založena na osobním prodeji. Tato forma komunikace vyžaduje značné komunikační schopnosti, tzv. měkké dovednosti (soft-skills) a znalosti oboru. Osobní prodej je nejefektivnější formou komunikace se zákazníkem, je však velmi časově a finančně náročný. Osobní prodej společnosti XY je

v rukou jejich jednatelů. Jednatelé navazují nové kontakty s novými klienty a se stávajícími udržují a prohlubují vzájemné vztahy. Tyto vztahy se častokrát mění až v přátelství. Prostředkem k vytváření takovýchto dobrých vztahů je především individuální přístup ke každému zákazníkovi, snaha vzájemně si porozumět a vyjít mu vstříc, vcítit se do jeho přání a představ a zároveň je realizovat. Jednatelé společnosti neustále udržují kontakt se svými stávajícími zákazníky, čímž si zajišťují jejich opakované nákupy.

Webové stránky

V roce 2005 si firma XY nechala od společnosti A.R.T. 247 zřídit **webové stránky** www.xy.cz. Stránky poskytovaly základní informace o společnosti, o její nabídce výrobků a služeb. Součástí stránek byly fotografie realizací interiérů. V současné době společnost nemá stránky žádné. Domnívám se, že v dnešní době internetu se jedná o základní chybu.

4.5.4. Distribuce/pohodlí

Přesun výrobků od výrobce k zákazníkovi vždy zajišťuje firma XY. Pro tento účel využívá svůj nákladní automobil IVECO, který je opatřen hydraulickou plošinou pro snadnou manipulaci s nákladem. Hotové výrobky a nakoupené zboží se přímo z dílny přesouvá do přilehlého skladu, který je s dílnou propojen tzv. manipulačním prostorem. Manipulační prostor je vybaven expediční nakládací rampou, díky které je každý náklad bezpečně a pohodlně přemísťován mezi dílnou, skladem a nákladním automobilem.

Více objemné zakázky a zakázky do vzdálenějších míst zajišťuje pro společnost XY logistická firma FEICO. Společnost FEICO poskytuje své nákladní služby pro společnost XY za smluvní ceny.

Dopravený nábytek včetně spotřebičů a dalšího vybavení interiéru je zaměstnanci firmy XY smontován do finální podoby.

Spokojený zákazník se může do takto připraveného interiéru ihned nastěhovat.

4.6. Analýza SWOT

V tabulce 18 je uveden výčet silných a slabých stránek podniku spolu s existujícími příležitostmi a hrozbami. Ke každé informaci je přiřazena váha její důležitosti, podle

stupnice 1 až 5. Číslice 1 označuje nejmenší důležitost, číslice 5 největší. V tabulce 18 jsou uvedeny procentní podíly na celkové důležitosti.

Silné stránky (Strenghts)		Slabé stránky (Weaknesses)	
komplexní služby při zařizování interiérů	5	neprovozuje žádné systémy řízení jakosti	5
vysoký design a kvalita výrobků	5	nemá webové stránky	5
originalita výrobků	4	zaměření pouze na segment bohatých zákazníků	3
osobní prodej jako hlavní nástroj marketingové propagace	4	současná marketingová strategie ignoruje finanční krizi	5
individuální přístup ke každému zákazníkovi	5	ve srovnání s hlavními konkurenty nevlastní žádný certifikát	4
poskytování poradenství	5		
vlastní doprava	3		
montáže hotových interiérů	5		
výrobek firmy je zákazníky chápán jako luxusní zboží	5		
pružné přizpůsobování nejnovějším módním trendům	5		
základna loajálních zákazníků	5		
přesnost v dodržování termínů	5		
dobře zajištěné platební podmínky	4		
kvalita práce dělníků	5		
schopnost vyrábět nábytek pro různé užití (bydlení, kanceláře, veřejný sektor)	5		
Součet	70	Součet	22
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
nejpočetnější věkovou skupinou jsou lidé 30 – 34 let, možnost nových zákazníků	3	větší podíl osob se základním vzděláním nebo střední školou bez maturity znamená i obyvatelstvo s nižšími příjmy	3
49 % obyvatelstva nehodlá své výdaje na nábytek v době ekonomické krize měnit	5	Olomoucký kraj má nejnižší průměrnou mzdu v ČR, může znamenat vznik nových konkurenčních firem	2
zpomalení tempa růstu importu, znamená i omezení dovozu nábytku	3	více než 2/3 obyvatel má obavy z dopadů finanční krize, tyto obavy mohou zapříčinit větší sklon obyvatelstva k šetření	5
nový prohlížeč Google Chrome má přispět ke snazšímu vyhledávání firem	4	omezení výstavby nových domů a bytů znamená úbytek zakázek	5

přes internet			
novinky v oblasti bezpečného využívání internetové komunikace umožní ještě více využívat výhod internetu při komunikaci se zákazníky	3	zpomalující se tempo růstu ekonomiky znamená i snižování množství peněz v ekonomice a snižování příjmů obyvatelstva	5
výhodná geografická poloha a umístění na hlavní komunikaci spojující Čechy a Moravu znamená příležitost dalšího rozvoje	5	rostoucí nezaměstnanost – lidé bez práce nemají peníze a tudíž nejsou koupěschopní	5
Úbytek konkurenčních firem v důsledku finanční krize	3	nestabilní vláda, politika nepřející podnikatelskému sektoru	4
		zpříšňování podmínek poskytování úvěrů má nepříznivý vliv na nákupy obyvatelstva	5
		levné imitace zahraničního značkového nábytku předních italských firem, které jsou nabízeny velkými obchodními domy	5
Součet	26	Součet	39
Celkový součet vah = 157			

Tabulka 18 Analýza SWOT [Zdroj: autorka]

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
45 %	14 %
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
17 %	24 %

Tabulka 19 Výsledky analýzy SWOT [Zdroj: autorka]

Na základě výsledků z tabulky 19 usuzuji, že má společnost dostatek silných „zbraní“, aby mohla čelit nadcházejícím hrozbám, proto by pro ni bylo vhodné zvolit strategii ST (viz. tab. 1). Přesněji řečeno, firma XY má dispozice k tomu, aby vyrobila kvalitní moderní výrobky, přičemž se postará o veškeré aktivity spojené s vybavením interiérů. Pokud společnost správně tyto zbraně využije, bude pro ni podstatně jednodušší projít současnou finanční krizí, která provází naši ekonomiku. K tomuto „boji“ jí mohou pomoci novinky ve světě internetových technologií, které zkvalitní komunikaci se zákazníky a vývoj bankovních produktů, které mohou být užitečné k překlenutí případných finančních potíží.

5. Návrh marketingové strategie společnosti XY

5.1. Formulace cílů a strategií

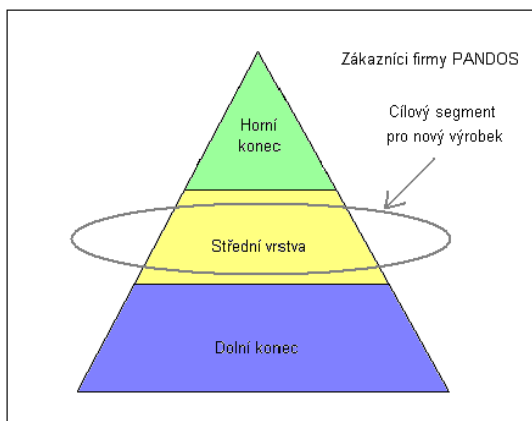
Jedním z cílů společnosti XY, na který reaguje moje diplomová práce je přežít bez úhony současnou finanční krizi. Zaměření společnosti na bohatou vrstvu zákazníků a poskytování drahých a luxusních výrobků může v období hospodářské krize společnost značně ohrozit. Proto je zapotřebí formulovat novou strategii, vycházející z aktuální ekonomické situace. Tato strategie má za cíl zajistit společnosti v následujících dvou obdobích zakázky alespoň ve stejné hodnotě, jako tomu bylo minulý rok (2008). Měrnou jednotkou bude obrát. Aby společnost dosáhla stejného obrátu i v podmínkách krize, bude potřeba zavést nový výrobek – levnější interiér. Hlavním marketingovým cílem je tedy sestavit výrobek s nižšími náklady a tedy i nižší cenou a současně zajistit, aby se tento výrobek dobře prodával. Obrát v roce 2008 činil 23 338 tisíc Kč. Nová strategie počítá s úbytkem až 50 % hodnotných zakázek, to znamená, že obrát společnosti by se snížil na 11 669 tisíc Kč. Zbývající část obrátu by měly pokrýt zakázky nových (levnějších) interiérů.

V rámci jednotlivých nástrojů marketingového mixu doporučuji následující změny:

- **Produkt** – návrh snížení vstupních výrobních nákladů
- **Cena** – návrh snížení ceny
- **Propagace** – návrh nových internetových stránek, které přilákají nové zákazníky
- **Distribuce** – zajištění vyšších kapacitních nároků

5.2. Výrobková strategie

Výrobková strategie má za cíl vyvinout levnější výrobek. Mělo by se jednat o kvalitní typový interiér za výhodnou cenu, zacílen na střední vrstvu zákazníků (obr.12). Následuje výčet jednotlivých vstupů výrobku (interiéru) spolu s procentuálním návrhem na snížení nákladů u každého z nich. Tento návrh byl konstruován na základě reálných odhadů jednoho z jednatelů společnosti.



Obrázek 12 Cílový segment nového výrobku [Zdroj: autorka]

Tvorba návrhů a projektů

Luxusní nábytek vyžaduje tvůrčí myšlenku a složitý projekt odborného pracovníka. Snížením náročnosti a složitosti interiéru, může být docíleno poměrně velké úspory času projektového pracovníka a tím výrazně snížit náklady finálního díla. U levnějšího typu interiéru je možné vycházet ze standardizovaných návrhů, které poslouží jako šablony. Doporučuji, aby projektant firmy vypracoval několik kvalitních návrhů interiéru, které by sloužily jako šablona pro další realizace. Vedoucí pracovník společnosti odhaduje, že tímto způsobem by bylo možné snížit náklady projektu až o **50 %**.

Výběr materiálů

V rámci snižování nákladů doporučuji, aby byly vybírány levnější materiály. Kladu důraz, že je potřeba, aby byly u těchto materiálů zachovány obdobné technické parametry, jako u těch luxusních. Existuje celá řada materiálů, jejichž vysoká cena je zapříčiněna hlavně jejich jedinečností a moderním designem, ale nabízejí uživateli srovnatelné technické parametry jako materiály levnější.

Další možností materiálové úspory je i menší množství atypických doplňků, které jsou náročné na různé druhy drahých materiálů. Snahou by mělo být vyrobit kvalitní, jednoduše a stylově řešený nábytek. Po konzultaci s vedoucím pracovníkem navrhuji snížit náklady na materiál maximálně o **20 %**, větší cenový rozdíl by se mohl dotknout kvality výrobku.

Výběr vstupů, majících povahu zboží

Součástí interiérů jsou kromě nábytku i různé spotřebiče, sedací nábytek, osvětlení, sanitární technika, koberce a jiné. Všechno uvedené vybavení se v dnešní době dá koupit přes internet. Doporučuji společnosti, aby tuto možnost nepodceňovala, protože může být cestou k nemalým úsporám. Různé internetové stránky už dnes umožňují provádět cenová srovnání stejných výrobků nabízených různými obchody. Pro účely společnosti XY se tato varianta nákupů rozhodně vyplatí, není časově ani finančně náročná. Tím, že společnost vyrábí zakázkově, nemusí tvořit zásoby, ale může nakupovat pouze to, co právě potřebuje. V tomto bodě je možnost podstatně výrazně pohybovat s cenou. Rozpětí rozdílů těchto cen může činit i **70 %**. Výběr těchto prvků interiéru je obvykle prováděn v závislosti na domluvě se zákazníkem, proto si zákazník sám určí cenu, značku, technické parametry apod.

Výroba

Snížení konstrukčních požadavků povede i ke snížení času potřebnému na výrobu. Výroba méně kusů nábytku zabere dělníkům daleko méně času, k časovým úsporám do jisté míry jistě přispěje i již zmíněná standardizace výrobků. Zbývající čas bude využit k výrobě dalšího nábytku. Tento způsob firmě zajistí vyšší využití výrobní kapacity dílny potřebné pro navýšení počtu zakázek. Z výroby se hotový nábytek může přesunout rovnou do skladu, kde bude připraven na zkompletování celé zásilky před jejím doručením na místo. Odhadovaná a navrhovaná úspora nákladů činí až **50 %**.

5.3. Cenová strategie

Cílem je snížit cenu u nového typu interiéru. V analytické části bylo uvedeno, že společnost stanovuje své ceny přírůžkou k nákladům. U této metody si vedení společnosti přeje zůstat i nadále. V rámci nové cenové strategie však navrhuji, aby byla udržována marže na úrovni 15 %. Snížení ceny u nových výrobků bude především zajištěno snížením celkových nákladů (kap. 5.2.). Nižší ceny osloví i ty zákazníky, kteří znají výrobky společnosti, ale nemohli si je dovolit kvůli jejich vysokým cenám.

5.4. Propagační strategie

Cílem propagační strategie je nalákat nové zákazníky na atraktivnější ceny. V porovnání s předchozím rokem bude třeba zajistit více zakázek, aby bylo dosaženo stejného obratu. Navrhuji využít internet. Společnost v současné době nemá žádné internetové stránky. Nové, dobře zpracované stránky společnosti pomohou přilákat dostatečné množství potenciálních zákazníků.

Webové stránky společnosti by měly odrážet moderní design a dobrý vkus a měly by obsahovat dostatečné množství fotografií interiérů. Jako účinnou reklamu doporučuji zveřejňovat fotografie nových levnějších interiérů včetně jejich ceny a tuto nabídku průběžně obměňovat. Jelikož společnost v minulosti stránky měla a zanedbávala jejich údržbu, kterou pro ni prováděla dodavatelská firma, domnívám se, že ocení výhody tzv. redakčního systému. Redakční systém je software, který dovoluje laickému uživateli bez znalosti programovacího jazyka či HTML kódu snadno publikovat informace na webu. Tento systém dokáže pracovat s texty i obrázky. Redakční systém je rozdělen do samostatně instalovatelných modulů. Tzn., že si vedení společnosti může zakoupit pouze ty moduly, které skutečně potřebuje. Součástí těchto stránek bude i počítadlo návštěv, aby společnost mohla kontrolovat a vyhodnocovat efektivitu stránek.

Dále doporučuji, aby internetové stránky byly vhodně umístěné a při jejich zadání do vybraných vyhledávačů se zobrazovaly mezi prvními.

5.5. Distribuční strategie

S očekávaným nárůstem zakázek se pochopitelně zvýší kapacitní požadavky na distribuci. Pro společnost XY tento nárůst nebude znamenat žádný významný zásah do současného fungování. V případě zvýšených požadavků na dopravu, bude opět využívat služeb logistické společnosti FEICO, jako tomu bylo dopsud.

6. Ekonomické zhodnocení návrhu

Úvodem je třeba zopakovat, že cílem práce je navrhnout takovou marketingovou strategii, která společnosti pomůže zajistit v následujících obdobích minimálně stejný obrát jako v roce předchozím.

6.1. Rozpočet

6.1.1. Rozpočet výrobní strategie

V této části práce budou vypočítány minimální odhadované náklady nového výrobku – levnějšího interiéru. Při výpočtu budu vycházet z průměrné ceny a nákladů připadajících na 1 zakázku v roce 2008. Údaje pro přehlednost uvádím do následující tabulky 20.

Položka	Původní výrobek	snížení v %	Nový výrobek
Projekt	47 588,-	50	23 794,-
Materiál	142 763,-	20	114 210,-
Mzdy dělníků	80 899,-	50	40 450,-
Zboží	14 276,-	50	7 138,-
Ostatní přímé náklady	166 557,-	70	49 967,-
Režie	23 795,-	50	11 898,-
Celkové náklady	475 878,-	47	247 457,-

Tabulka 20 Srovnání nákladů v Kč [Zdroj: autorka]

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že u nového levnějšího interiéru je možné snížit náklady na 1 zakázku až o 47 %, tj. 247 457,- Kč.

6.1.2. Rozpočet cenové strategie

Průměrná cena 1 zakázky v roce 2008 činila 569 220,- Kč. V následující tabulce 21 je uveden velmi zjednodušený výpočet a srovnání ceny za rok 2008 a ceny nového výrobku.

Položka	Původní výrobek	Nový výrobek
Celkové náklady	475 878,-	247 457,-
Zisk v %	16,4	15
Zisk	93 342,-	43 669,-
Cena	569 220,-	291 126,-

Tabulka 21 Srovnání ceny původního a nového výrobku [Zdroj: autorka]

Cena nového výrobku bude oproti původnímu nižší až o 278 094,- Kč, což činí 49 %. Jedná se tedy téměř o poloviční snížení ceny ve srovnání s cenou luxusního interiéru. Z této ceny vyplývá, že k dosažení obrátu ve výši 50 % z celkových 23 338 tisíc Kč, což je celkem 11 669 tisíc Kč, je třeba uskutečnit minimálně 41 zakázek nového typu výrobku. Celkový počet zakázek společnosti je třeba zvýšit o 20, což je cca o 50 %.

6.1.3. Rozpočet propagační strategie

Propagační strategie navrhuje využít redakčního systému. V rámci tohoto systému si společnost může zvolit jednotlivé funkce zvlášť podle své potřeby. Ceny jednotlivých funkcí jsou uvedeny v následující tabulce 22.

Modul redakčního systému	cena	vybrat
Web Publikátor 2.0 - základní modul		
Implementace redakčního systému do webového projektu	9 500 Kč	<input checked="" type="checkbox"/>
Modul pro editaci obsahu 10ti stránek	zdarma	<input checked="" type="checkbox"/>
TinyMCE JavaScript WYSIWYG editor	zdarma	<input checked="" type="checkbox"/>
Manažer souborů pro upload a prohlížení obrázků	zdarma	<input checked="" type="checkbox"/>
Web Publikátor 2.0 - rozšiřující moduly		
Rozšíření modulu pro editaci obsahu o další stránku	400 Kč	<input type="checkbox"/>
Modul pro publikování článků Basic	9 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Modul pro pokročilé publikování článků Premium	17 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Katalog produktů	11 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Kalendář akcí	5 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Kniha návštěv s možností editace a ochranou proti komentářovému spamu	3 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Modul pro vytváření fotogalerií	11 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Pokročilá databáze uživatelů	9 500 Kč	<input type="checkbox"/>
Modul pro e-mail marketing (pouze k modulu Pokročilá databáze uživatelů)	7 500 Kč	<input type="checkbox"/>

Tabulka 22 Ceník redakčního systému [28]

Vyznačené položky z tabulky 22 jsou vhodné pro potřeby firmy XY, pokud bude vedení v budoucnu chtít další, může si je přikoupit. Celkové náklady na redakční systém činí **30 500,- Kč**.

Tato cena ještě není definitivní, protože aby byly stránky efektivní a našlo je co nejvíce zákazníků, je třeba, aby se načítaly při zadání do vyhledávačů firem mezi prvními. Ceny za tuto službu jsou různé, pohybují se v řádu deseti tisíců a závisí na přesných parametrech, které jsou zvoleny. Pokud by společnost usilovala o jednu z prvních pozic, může počítat s náklady ve výši cca **50 000,- Kč**.

Celkové náklady na nové internetové stránky činí 80 500,- Kč.

6.1.4. Rozpočet distribuční strategie

Náklady spojené se zvýšeným počtem zakázek zatím není možné odhadnout. Určitá část těchto nákladů je již zahrnuta v položce Ostatní přímé náklady (tab. 20). Finální cena záleží na tom, kam se bude nábytek dopravovat a jestli k tomu společnosti bude postačovat vlastní nákladní automobil nebo bude třeba využít služby společnosti FEICO.

6.1.5. Celkové zhodnocení návrhu a jeho přínosy

	2008	Následující období	
Typ výrobku	Původní	Původní	Nový
Počet zakázek	41	20,5	41
Průměrná cena zakázky	569 220,-	569 220,-	291 126,-
Tržby	23 338 000,-	11 669 010,-	11 936 166,-
Tržby celkem	23 338 000,-	23 605 176,-	
Náklady na výrobek	19 511 000,-	9 755 499,-	10 145 737,-
Náklady na www stránky	-	-	85 500,-
Náklady celkem	19 511 000,-	19 986 736,-	
Zisk před zdaněním	3 827 000,-	3 618 440,-	

Tabulka 23 Celkové zhodnocení návrhu [Zdroj: autorka]

Z tabulky 23 vyplývá, že při splnění počtu zakázek 20,5 původního typu (luxusních) v průměrné ceně 569 220,- Kč za 1 zakázku a 41 zakázek nového typu (levnějších) v průměrné ceně 291 126,- Kč za 1 zakázku, bude celkový obrat v následujícím období o 267 176 ,- Kč vyšší, přičemž celkové náklady se oproti roku 2008 zvýší – cca o 475 736,- Kč. Zisk společnosti lehce poklesne cca o 208 560,- Kč.

Pokud společnost dodrží výše uvedené předpoklady tohoto návrhu, bude pro ni volba této strategie přínosná, protože požadavek minimálního obrátu bude splněn, celkové náklady se sice zvýší, ale společnost bude stále generovat zisk.

7. Měření efektivity a časový harmonogram aktivit

Měření efektivity návrhu může společnost provádět několika způsoby. Doporučuji provádět měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční měření plnění plánu. Předmětem měření budou tržby za dané období, celkové náklady a počet zakázek. Měření bude prováděno vždy ke konci daného období (měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok) tak, aby společnost měla neustále přehled o vývoji svých zakázek a obratu, mohla zjišťovat odchylky od plánovaného průměrného stavu a provádět potřebná opatření. Tato opatření budou znamenat především posílení prodeje prostřednictvím komunikačních nástrojů – tj. v oblastech osobního prodeje a internetových stránek. V rámci strategie také doporučuji, aby společnost prováděla pravidelné čtvrtletní aktualizace fotografií a informací vystavených na svých webových stránkách. Co se týče cenových akcí výrobků, doporučuji, aby byly obměňovány cca každý měsíc a půl.

Začátkem června 2009 bude společnost seznámena s návrhem strategie, do konce měsíce června je zapotřebí zprovoznit internetové stránky společnosti a od července 2009 začne společnost sledovat a kontrolovat vývoj svých zakázek tržeb a nákladů. V následující tabulce 24 uvádím průměrné počty zakázek, výše tržeb a nákladů, jakých by měla společnost dosahovat v jednotlivých obdobích.

	Průměrný počet zakázek (ks)	Průměrná výše tržeb (Kč)	Průměrná výše nákladů (Kč)
Měsíc	5	1 967 098,-	1 665 561, -
Čtvrtletí	15	5 901 294,-	4 996 684, -
Pololetí	31	11 802 588,-	9 993 368, -
Rok	61	23 605 176,-	19 986 736,-

Tabulka 24 Průměrné plánované hodnoty zakázek, tržeb a nákladů [Zdroj: autorka]

Strategii je nutné implementovat co nejdříve vzhledem k pokročilosti stádia finanční krize, která postihla českou ekonomiku. Pro společnost není problém ihned začít vyrábět nový typ interiéru, protože k tomu nepotřebuje žádné nové vybavení ani žádné zvláštní zásoby materiálu nebo zboží. Výroba zůstává nadále zakázková, tudíž bude stále vycházet z přání a potřeb jednotlivých zákazníků.

Rok	2009												2010												
Pololetí	2.												1.												
Čtvrtletí	2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.						
Měsíc	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.						
A k t i v i t y	Implementace internetových stránek	Měsíční kontrola plánu			Měsíční kontrola plánu			Měsíční kontrola plánu			Měsíční kontrola plánu			Měsíční kontrola plánu			Měsíční kontrola plánu			Měsíční kontrola plánu					
		Čtvrtletní kontrola plánu			Čtvrtletní kontrola plánu			Čtvrtletní kontrola plánu			Čtvrtletní kontrola plánu			Čtvrtletní kontrola plánu			Čtvrtletní kontrola plánu								
		Vyhodnocení přínosů www stránek Aktualizace			Vyhodnocení přínosů www stránek Aktualizace			Vyhodnocení přínosů www stránek Aktualizace			Vyhodnocení přínosů www stránek Aktualizace			Vyhodnocení přínosů www stránek Aktualizace			Vyhodnocení přínosů www stránek Aktualizace								
		Pololetní kontrola plánu						Pololetní kontrola plánu						Pololetní kontrola plánu						Pololetní kontrola plánu					
		Roční kontrola plánu																							
		Roční kontrola plánu																							
		Roční kontrola plánu																							
		Roční kontrola plánu																							
		Roční kontrola plánu																							
		Roční kontrola plánu																							

8. Závěr

Smyslem mé diplomové práce bylo pomoci společnosti XY najít řešení, jak ji ochránit v období současné hospodářské krize před úbytkem zakázek. Původně se společnost ve své strategii zaměřovala pouze na bohatou vrstvu zákazníků a poskytováním dokonalých výrobků a služeb maximalizovala své zisky. Fakt, že luxusní zboží bývá hospodářskou krizí postihováno vždy nejvíce, přiměl společnost uvažovat o zavedení nové strategie. Z provedených analýz vyplynuly podstatné skutečnosti, které mi sloužily jako podklad pro tvorbu nové marketingové strategie. Strategie vychází z předpokladu, že v nejbližších následujících obdobích může společnost očekávat až 50 %ní úbytek zakázek (luxusních interiérů). Díky tomu, že je společnost schopna, co se výroby týče, rychle adaptovat na jakýkoliv segment zákazníků, byla navržena strategie zavedení nového levnějšího interiéru, který osloví širší spektrum zákazníků tzv. střední vrstvy a společnosti XY zajistí potřebný obrat. Jako komunikační nástroj byly navrženy internetové stránky. Hlavní výhodou tohoto nástroje je, že není náročný na údržbu a provoz, nejsou s ním spojeny vysoké náklady a osloví velké množství potenciálních zákazníků. Součástí nové strategie je také provádění pravidelných kontrol plnění plánu, jejichž účelem je společnost co nejdříve upozornit na možné odchylky a pružně na ně reagovat.

Seznam použitých zdrojů

- [1] FORET, Miroslav. Jak komunikovat se zákazníkem. 2000. ISBN 80-7226-292-9.
- [2] CHALUPSKÝ, Vladimír. Základy marketingu. 2006.
- [3] KAŇOVSKÁ, Lucie. Základy marketingu. 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- [4] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247- 1359-5.
- [5] KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů Jak je rozpoznat a nespáchat. 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [6] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] PORTER, Michael E. Competitive strategy. 1980.
- [8] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 2. vydání. 1994.
- [9] Online/Český statistický úřad, Obyvatelstvo Olomouckého kraje v roce 2008, převzato: 30. 3. 2009, dostupné: http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_olomouckeho_kraje_v_roce_2008
- [10] Online/Český statistický úřad, Statistická ročenka Olomouckého kraje 2008, Složení obyvatelstva podle pohlaví a věku, převzato: 30. 3. 2009, dostupné: [http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/622146199E2384CCC1256F1C0025BC43/\\$File/13-7101080102.xls](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/622146199E2384CCC1256F1C0025BC43/$File/13-7101080102.xls)
- [11] Online/Český statistický úřad, Statistická ročenka Olomouckého kraje 2008, Cizinci podle vybraných státních občanství a krajů k 31. 12. 2006,

- převzato: 31.3. 2009, dostupné:
[http://www.czso.cz/xm/edicniplan.nsf/t/950045EC6F/\\$File/13-01070317.xls](http://www.czso.cz/xm/edicniplan.nsf/t/950045EC6F/$File/13-01070317.xls)
- [12] Online/Český statistický úřad, Statistická ročenka Olomouckého kraje 2008, Trh práce, vzdělání populace, převzato 31.3.2009, dostupné:
[http://www.czso.cz/xm/edicniplan.nsf/t/13002E23A0/\\$File/13-7101080502.xls](http://www.czso.cz/xm/edicniplan.nsf/t/13002E23A0/$File/13-7101080502.xls)
- [13] Online/BusinessInfo.cz, Hospodářská soutěž, převzato 2.4.2009, dostupné:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-konech/hospodarska-soutez-pu/1000818/47329/>
- [14] Online/BusinessInfo.cz, Nekalé obchodní praktiky, převzato 2.4.2009, dostupné:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/obchodni-pravo/nekale-obchodni-raktiky/1000456/48725/>
- [15] Online/BusinessInfo.cz, Společenská odpovědnost firem, převzato 2.4.2009, dostupné: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelskeproostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>
- [16] Online/Český statistický úřad, převzato 3.4.2009, dostupné:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- [17] Online/Český statistický úřad, Míra inflace, převzato 4.4. 2009, dostupné:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [18] Online/Český statistický úřad, Nezaměstnanost, převzato 4.4. 2009, dostupné:
[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_casova_rada_zakladnich_ukazetelu_vsps/\\$File/czam050609cr.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_casova_rada_zakladnich_ukazetelu_vsps/$File/czam050609cr.xls)
- [19] Online/Český statistický úřad, Zahraniční obchod, převzato 6.4.2009, dostupné:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam050208.doc>
- [20] Online/Olomoucký kraj, převzato 10.4.2009, dostupné:

http://www.kr-olomoucky.cz/OlomouckyKraj/Všeobecné+informace+o+kraji/mapa+kraje/mapa+kraje_CZ.htm?lang=CZ

[21] Online/CVVM, převzato: 15.3.2009, dostupné:

http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100874s_ev90220.pdf

[22] Online/Factum Invenio, Dopad krize na domácnosti ČR, převzato 1.4.2009, dostupné: <http://www.factum.cz/tz343>

[23] Online/Středisko empirických výzkumů, Jak české domácnost v období hospodářské krize vycházejí, převzato: 2.4.2009, dostupné: <http://www.stem.cz/clanek/1762>

[24] Online/Ipsos Tambor, Tisková zpráva o dopadech ekonomické krize, převzato 10.4.2009, dostupné: <http://www.ipsos-tambor.cz/cz/173-dopady-krize/>

[25] Online/Výroba nábytku v ČR loni stoupla o pět procent, převzato 10.4.2009, dostupné: <http://www.archiweb.cz/news.php?action=show&id=5002&type=1>

[26] Online/Analýza SWOT, převzato 12.4.2009, dostupné: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

[27] Online/Ansoffova matice, převzato 12.4. 2009, dostupné: http://halek.info/marketing-grafy/04-graf2_01.pdf

[28] Online/Ceník redakčního systému, převzato 5.5.2009, dostupné: <http://www.webpublikator.cz/predbezna-objednavka.php>

Seznam tabulek

Tabulka 1	Přiřazení strategie.....	37
Tabulka 2	Zakázky firmy XY	40
Tabulka 3	Vývoj tržeb, zisku a nákladů.....	40
Tabulka 4	Počet obyvatelstva v Olomouckém kraji.....	42
Tabulka 5	Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji (1. část).....	42
Tabulka 6	Pohyb obyvatelstva v Olomouckém kraji (2. část).....	43
Tabulka 7	Věková struktura obyvatelstva Olomouckého kraje.....	43
Tabulka 8	Národnostní složení obyvatelstva Olomouckého kraje.....	44
Tabulka 9	Vzdělání obyvatelstva Olomouckého kraje.....	44
Tabulka 10	Vývoj HDP za jednotlivá čtvrtletí v roce 2008.....	50
Tabulka 11	Míra inflace v jednotlivých měsících roku 2008.....	51
Tabulka 12	Míra nezaměstnanosti v jednotlivých čtvrtletích roku 2008.....	51
Tabulka 13	Rozdělení obyvatelstva Olomouckého kraje podle výše příjmů.....	59
Tabulka 14	Tržní podíly konkurenčních společností.....	60
Tabulka 15	Vývoj trhu nábytku v miliardách Kč.....	61
Tabulka 16	Základní charakteristiky konkurentů.....	62
Tabulka 17	Analýza hlavních konkurentů.....	63
Tabulka 18	Analýza SWOT.....	71
Tabulka 19	Výsledky analýzy SWOT	72
Tabulka 20	Srovnání nákladů v Kč.....	77
Tabulka 21	Srovnání ceny původního a nového výrobku.....	77
Tabulka 22	Ceník redakčního systému.....	78
Tabulka 23	Celkové zhodnocení návrhu.....	79
Tabulka 24	Průměrné plánované hodnoty zakázek, tržeb a nákladů.....	81

Seznam grafů

Graf 1	Reakce obyvatel ČR na finanční krizi.....	45
Graf 2	Dopad finanční krize na české domácnosti.....	45
Graf 3	Srovnání výše příjmů obyvatelstva.....	46
Graf 4	Plánovaná změna výdajů.....	47
Graf 5	Očekávané nákupy obyvatelstva ČR.....	47

Graf 6	Zahájené a dokončené byty v Olomouckém kraji.....	48
Graf 7	Tržní podíly výrobců interiérů v Olomouckém kraji v roce 2006.....	60
Graf 8	Vývoj trhu nábytku v letech 2003 až 2008.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1	Složky holistického marketingu.....	14
Obrázek 2	Proces strategického plánování podnikatelské jednotky.....	16
Obrázek 3	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	21
Obrázek 4	Výrobek, jako složka marketingu.....	25
Obrázek 5	Stadia životního cyklu výrobku.....	26
Obrázek 6	Prvky komunikačního procesu.....	31
Obrázek 7	Modely odezvy zákazníků na podnět.....	32
Obrázek 8	Tradiční a moderní organizace společnosti.....	35
Obrázek 9	Ansoffova matice.....	38
Obrázek 10	Zákazníci firmy XY	41
Obrázek 11	Geografická mapa Olomouckého kraje.....	58
Obrázek 12	Cílový segment nového výrobku.....	74

Seznam příloh

Příloha 1	Firma XY	89
Příloha 2	Dílna, kancelář.....	90
Příloha 3	Realizace: obývací pokoj, kuchyň.....	91
Příloha 4	Realizace: jídelna, ložnice.....	92

Příloha 1



Příloha 2



Příloha 3



Příloha 4

